

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategické záměry velké společnosti v oblasti informačních technologií z hlediska
optimálního využití zahraničních filiálek

Strategic Intentions of Large Company in the Field of Information Technology with Respect
to Optimal Utilization of Foreign Subsidiaries

Student: Bc. Klára Čmuchová
Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Miroslav Hučka, Csc.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Klára Čmuhová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Specializace: 00 Ekonomika podniku

Téma: Strategické záměry velké společnosti v oblasti informačních technologií
z hlediska optimálního využití zahraničních filiálék
Strategic Intentions of Large Company in the Field of Information
Technology with Respect to Optimal Utilization of Foreign Subsidiaries

Zásady pro vypracování:

1. Úvod a cíl práce
2. Teoretická východiska
3. Metodický postup
4. Charakteristika firmy a jejích záměrů
5. Případová studie konkrétního projektu pro klíčového zákazníka
6. Zhodnocení a doporučení pro vedení firmy

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

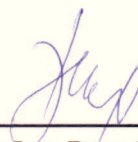
Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



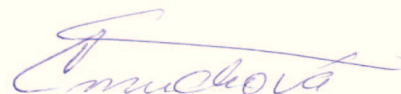
Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně, výhradně s použitím pramenů a literatury, na něž odkazuji.

V Ostravě dne 15.7.2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Emelová', written over a dotted line.

.....
podpis studenta

Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Miroslavu Hučkovi, CSc. za jeho podnětné připomínky a vstřícný přístup při zpracování této práce. A dále též společnosti Tieto Česká republika, která mi umožnila provést výzkum ve svém týmu.

OBSAH

1	Úvod a cíl práce	5
2	Teoretická východiska	7
2.1	Řízení projektů v IT	7
2.1.1	Povaha informačních projektů	7
2.1.2	Trendy ovlivňující IT projekty	7
2.1.3	Metody výběru projektů	9
2.1.4	Zaměření se na splnění potřeb společnosti	9
2.1.5	Kategorizace informačních projektů	10
2.1.6	Příznivé ukazatelé finanční a hodnoty	10
2.1.7	Aplikace modelu váženého skóre	10
2.1.8	Implementace systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (balanced scorecard)	11
2.1.9	Nové technologie a jejich transfer	11
2.2	Projektový management	11
2.2.1	Projektový management v mezinárodních týmech	13
2.2.2	Projektový management v mezinárodních týmech: nástroje pro zlepšení spolupráce	14
2.2.3	Typologie projektového managementu: vznik a vývoj nových typů	15
2.2.4	Životní cyklus týmu	16
2.3	Outsourcing a Offshoring	17
2.3.1	Outsourcing	17
2.3.2	Offshoring	17
2.3.3	Offshoring informačních technologií	20
2.4	Dílčí závěr	21
3	Metodický postup	22
3.1	Kvalitativní výzkum	22
3.1.1	Metody získávání dat	23
3.1.2	Metody vyhodnocování a interpretace	24
3.2	Případová studie	24
3.3	Zobrazovací prostředky	26

3.3.1	Vývojový diagram.....	27
4	Charakteristika Firmy a jejich záměrů.....	30
4.1	Strategie firmy Tieto.....	30
5	Případová studie konkrétního projektu pro klíčového zákazníka.....	34
5.1	Případová studie konkrétního projektu.....	34
5.1.1	Název projektu a jeho charakteristika.....	34
5.1.2	Základní informace o projektu.....	34
5.1.3	Výchozí situace.....	34
5.1.4	Princip offshoringu.....	35
5.1.5	Etapy řešení.....	36
5.2	Projekt lync jako proces.....	38
5.2.1	Vývojový diagram projektu Lync.....	38
5.2.2	Charakteristika procesních kroků.....	45
6	Zhodnocení a doporučení pro vedení společnosti.....	56
	Seznam použité literatury.....	58
	Seznam zkratek.....	60

1 ÚVOD A CÍL PRÁCE

V dnešní době se žádná společnost nebo organizace neobejde bez informačních technologií. Globalizace přispěla k rychlejšímu přenosu informací a k možnosti expanze obchodu na zahraniční trhy, což zapříčinilo hledání možností, jak redukovat náklady na zdroje. Tato diplomová práce má seznámit s novými pracovními trendy a demonstrovat na příkladu IT společnosti Tieto, jak může fungovat filiálka, když střední a vrcholový management sídlí v jiné zemi, neboli přiblížení problematiky offshoringu a práce v mezinárodním týmu, jakým bariérám čelí a zdali „offshorovaná“ filiálka Tieto Česká republika je konkurenceschopná oproti filiálkám v jiných levnějších zemích a jaké faktory ovlivňují výběr země určené pro offshoring.

Výše uvedené skutečnosti vedly k zadání této diplomové práce ve smyslu zabývat se strategickými záměry velké společnosti v oblasti informačních technologií z hlediska optimálního využití zahraničních filiálek.

Řešeným problémem je, jak zpracovat nabídku na vytvoření a realizaci softwarového produktu jako reakci na podnět zákazníka, s efektivním využitím odborných kapacit nadnárodní společnosti v oblasti informačních technologií a jejích filiálek.

K řešenímu problému byly formulovány tyto otázky:

1. Kdo jsou potenciální zákazníci dané společnosti a jaké formy podnětů zákazníků lze očekávat?
2. Jakým způsobem bude rozhodnuto o zpracování nabídky na podnět zákazníka a o vytvoření organizačně teoretického rámce této nabídky?
3. Jak a kým bude zpracován projekt nabídky?
4. Jakým způsobem bude reagovat společnost na přijetí nabídky zákazníkem?

Cílem práce je navrhnout postup při přípravě a zpracování rozsáhlých mezinárodních projektů velké společnosti v oblasti informačních technologií s efektivním využitím odborných kapacit společnosti a jejích filiálek.

Dílčí cíle:

- a) Analyzovat nabízené produkty a služby řešené společnosti a její potenciální zákazníky.
- b) Navrhnout postup zpracování nabídky na mezinárodní projekt v oblasti informačních technologií podle podnětů různých zákazníků.
- c) Navrhnout postup realizace přijaté nabídky v mezinárodním prostředí dané konkrétní nadnárodní společnosti.
- d) Navrhnout nezbytná doporučení z hlediska účinné komunikace, harmonizace a organizační kultury při realizaci procesu.

Tato diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. V úvodní kapitole je rozebrána problematika projektového managementu, řízení IT projektů, offshoring a problematika řízení mezinárodních týmů. V následujících kapitolách je popsán metodický postup při zpracování diplomové práce a charakteristika firmy a jejich záměrů.

Těžiště této práce je tvořeno pátou kapitolou zabývající se případovou studií konkrétního projektu pro klíčového zákazníka. V posledních dvou kapitolách je navrženo řešení pro vedení společnosti a celkové zhodnocení případové studie projektu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole si přiblížíme problematiku řízení IT projektů, projektový management, řízení mezinárodních týmů a výhody a nevýhody offshoringu.

2.1 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ V IT

2.1.1 POVAHA INFORMAČNÍCH PROJEKTŮ

Projekty týkající se informačních technologií jsou velmi různorodé. Cílem některých z nich je implementace hardwaru a softwaru, u jiných je cílem analýza obchodních procesů nebo vývoj nového softwaru uskutečňující stanovené cíle podniku.

„Informační projekty rovněž podporují všechny možné typy průmyslu a obchodních funkcí. Řízení informačního projektu v animačním oddělení filmové společnosti bude od projektového manažera a členů týmu vyžadovat jiné znalosti a dovednosti než projekt, jehož cílem bude zlepšit výběr vládních daní či instalovat komunikační infrastrukturu v některé ze zemí třetího světa.“ Schwalbe (2010, s. 77).

Oblast informačních technologií je poměrně nová a členové týmů, podílející se na IT projektu, mají různé vzdělání a pro jiný úhel na IT projekt se oslovují i absolventi i z jiných oborů, jako je podnikání, matematika, umění.

„Bez ohledu na různé vzdělanostní zázemí existuje několik společných profesních pozic typických pro většinu pro většinu informačních projektů: obchodní analytik, programátor, síťový specialista, databázový analytik, manažer kvality, technický kreslič, bezpečností specialista, hardwarový inženýr, softwarový inženýr a systémový architekt.“ Swalbe (2011, s. 77)

2.1.2 TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ IT PROJEKTY

V této podkapitole jsou popsány trendy v IT projektech, jako jsou globalizace, outsourcing a virtuální týmy. (Schwalbe, 2011)

Globalizace je klíčovým procesem informačních technologií. Sídlo spousty předních IT společností je v Spojených státech amerických, ale díky globalizaci jejich obchodní procesy jsou za hranicemi USA, hlavně v asijském Tichomoří, Africe a Východní Evropě.

Klíčovými otázkami projektových manažerů pracujících na mezinárodních projektech jsou:

- a) komunikace, kulturní rozdíly, časové pásmo a jazyková bariéra jsou překážkami při komunikaci v rámci projektového týmu,
- b) důvěra, respektování kulturních rozdílů a loajalita členů týmu je podstatnou složkou,
- c) společné pracovní postupy, cílem je společná shoda na pracovních postupech na mezinárodním projektu mezi členy týmů,
- d) nástroje, ty jsou používány k zjednodušení pracovních postupů a odstraňování komunikačních bariér. Je to například software používaný pro plánování nebo monitorování projektu jako XPlanner, TRAC, nebo také programy umožňující konferenční hovory a nástroje umožňující komunikaci prostřednictvím internetu jako WebEx, E-mail, Skype a Lync.

„Průzkum více než 600 globálně působících společností realizovaný firmou KMPG shrnul několik základních doporučení týkajících se řízení globálních projektových týmů:

- *v globálních projektech aplikujte projektové řízení v celé jeho šíři. Jinak se slabé stránky tradičních projektových disciplín mohou grafickými odlišnostmi znásobit,*
- *myslete globálně, avšak jednejte lokálně. Propojte a integrujte zainteresované strany na všech úrovních projektu,*
- *zvažte zavedení standardizace, která vám může pomoci integrovat cíle a projektový přístup,*
- *projekty s předpokládanou dlouhou dobou trvání stále udržujte v chodu,*
- *zvažte využití nových, více inovativních nástrojů a technik.“* Schwalbe (2011, s. 80).

Dalším trendem v oblasti projektů zabývajících se informačními technologiemi je outsourcing, který je detailněji rozebrán níže. Jeho přínosem je redukce nákladů.

„Virtuální tým je skupinou jednotlivců, kteří pracují v různých časových pásmech a na různých místech a pro spolupráci a komunikaci využívají informační technologie. Členové týmu mohou všichni pracovat pro jednu společnost v jedné zemi nebo mezi ně mohou patřit zaměstnanci i nezávislí konzultanti, dodavatelé i dobrovolníci poskytující své odborné znalosti projektu z různých koutů světa.“ Schwalbe (2011, s. 80).

Hlavní výhodou virtuálního týmu je časová dostupnost, kdy navzdory rozdílu časových pásem jsou pracovníci schopni komunikace 24 hodin denně, poněvadž mohou pracovat z domu.

Nevýhody virtuálního týmu jsou zejména po stránce komunikace, omezenost osobního setkání, zvláště, co se týče snížení komunikační bariéry a budování loajality mezi pracovníky virtuálních týmů.

2.1.3 METODY VÝBĚRU PROJEKTŮ

Projekty jsou součástí strategických cílů podniku a management vybírá ty projekty, u nichž se očekává velký přínos. Metod pro výběr projektu, který bude realizován, je několik:

- zaměření se na splnění potřeb společnosti,
- kategorizace informačních projektů,
- příznivé ukazatelé finanční analýzy,
- model váženého skóre,
- systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (balanced scorecard).

Metody jsou často kombinovány, přičemž jsou brány v úvahu jejich následující výhody a nevýhody.

2.1.4 ZAMĚŘENÍ SE NA SPLNĚNÍ POTŘEB SPOLEČNOSTI

Projekty jsou úspěšnější a důležitější pokud jsou v souladu s širšími cíli organizace.

„Mezi širší cíle patří například zvýšení bezpečnosti, posílení morálky, zajištění lepší komunikace, či zlepšení zákaznických služeb. Obhájit řadu informačních projektů souvisejících s těmito širšími cíli organizace však bývá těžké.“ Schwalbe zdůvodňuje (2011, s. 145), proč je těžké odhadnout finanční přínos těchto projektů, i přestože jsou vysoce hodnoceny. Je třeba se zamyslet, zdali tyto projekty vyhovují třem základním kritériím, tj. potřebnost, vůle a dostatek financí.

2.1.5 KATEGORIZACE INFORMAČNÍCH PROJEKTŮ

Informační projekty jsou kategorizovány podle různých hledisek. K hlavním hlediskům patří (Schwalbe, 2011):

- *hledisko impulsu pro projekt*: jsou stanoveny důvody pro výběr projektů jako problémy (stav, který je potřeba řešit), příležitosti (snaha o zlepšení) a příkazy (požadavky vzneseny vedením, popřípadě vládou a jinými externími subjekty). Často jsou financovány projekty, zabývající se problémy a příkazy, ale projektový manažer by měl aktivně vyhledávat projekty příležitostí,
- *hledisko časového okna*: projekty jsou časově omezeny, jinak by nebyly smysluplné. Někdy není dostatek času na realizaci a je třeba postupovat podle stanovených priorit,
- *hledisko celkové priority*: projekty s vysokou prioritou jsou pro společnost to, na co se v první řadě zaměřují, protože může nastat více projektů, které nebude společnost všechny moci zrealizovat.

2.1.6 PŘÍZNIVÉ UKAZATELE FINANČNÍ A HODNOTY

K nejdůležitějším ukazatelům finanční analýzy patří čistá současná hodnota.

„Analýza současné hodnoty je metoda výpočtu očekávaného peněžního výnosu nebo ztráty z projektu, při které se všechny budoucí očekávané, kladné i záporné, peněžní toky diskontují k aktuálnímu časovému okamžiku“ Schwalbe (2011, s. 147). Společnost by měla vybírat projekty, které mají kladnou čistou současnou hodnotu.

Dalším důležitou metodou finanční analýzy je analýza doby návratnosti investic, pomocí které je vypočítána doba, kdy jsou vráceny finanční prostředky, které byly investovány do projektu.

2.1.7 APLIKACE MODELU VÁŽENÉHO SKÓRE

Pomocí modelu váženého skóre jsou identifikována kritéria, významná pro výběr projektu, kterým je následně přiřazena váha. V následujícím kroku se přiřadí každému projektu číselné skóre a vypočítá se vážené skóre. Výběr projektů se provede podle stanoveného minimálního skóre.

Tato metoda je vhodná pro analýzu jednotlivých variant řešení.

2.1.8 IMPLEMENTACE SYSTÉMU VYVÁŽENÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI PODNIKU (BALANCED SCORECARD)

„Systém vyvážených ukazatelů výkonosti podniku (balanced scorecard) je metodikou, která převádí klíčové hodnoty organizace, například služby zákazníkům, inovativnost, provozní efektivitu a finanční výkonnosti, do formy přesně definovaných metrik. Organizace tyto metriky zaznamenávají a analyzují za účelem zjištění, nakolik jim projekty pomáhají dosáhnout strategických cílů.“ Schwalbe (2011, s. 154).

2.1.9 NOVÉ TECHNOLOGIE A JEJICH TRANSFER

Podle J. A. Schumpetera jsou inovace velmi důležité a jsou podstatnou složkou vývoje ekonomiky. Navíc přínosem globalizace je šíření inovací snadnější a rychlejší a také technologické změny jsou snadněji a rychleji zaváděny u multinacionálních společností ve svých strukturách.

„Ve světové ekonomice můžeme hovořit o nosných odvětvích, opírajících se o high technologie, mezi něž jsou zařazovány:

- *informační technologie,*
- *komunikační a transportní technologie,*
- *biotechnologie,*
- *nové materiálové a energetické technologie apod.“* Kislingerová, Nový (2005, s. 14)

2.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Vzhledem k tomu, že v mnoha případech dochází k nesprávné interpretaci a chápání projektu (někdy jako návrhu nebo technické dokumentaci), je zapotřebí to uvést na pravou míru. Z toho důvodu jsou v dalším textu uvedeny některé vysvětlující formulace k lepšímu porozumění termínu projekt.

Projekt je podle ISO 10 006 definován jako: *„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“* Doležal (2012, s. 422).

Projekt je dočasná skupina aktivit navrhnutá k vytvoření unikátního výrobku nebo služby. Projekt je dočasný v takovém smyslu, že má definován začátek a konec. Důležitou charakteristikou projektu je unikátnost a nerutinní operace či procesy, blíže řečeno, specifický

soubor činností, aby byl dosažen jednotný cíl. Projektový tým zahrnuje pracovníky, kteří spolu nemusí moc často pracovat, někdy dokonce můžou být z různých organizací a někdy i z různých zemí.

Vývoj softwaru pro rozvinuté podnikové procesy, konstrukce budov nebo mostu, pomoc po přírodní katastrofě, rozšíření prodeje na nový trh, to vše je chápáno jako projekt. Všechno navíc musí být odborně řízeno ve smluveném čase, rozpočtu, učení a integrace, které organizace potřebuje.

Projektový management je využití znalostí, schopností a technik, aby se vykonávali účinně a šetřící čas a prostředky. Je to strategickou schopností pro organizaci umožňující provázat výsledky projektu s cíli podniku, a tudíž lépe konkurovat na jejich trzích.

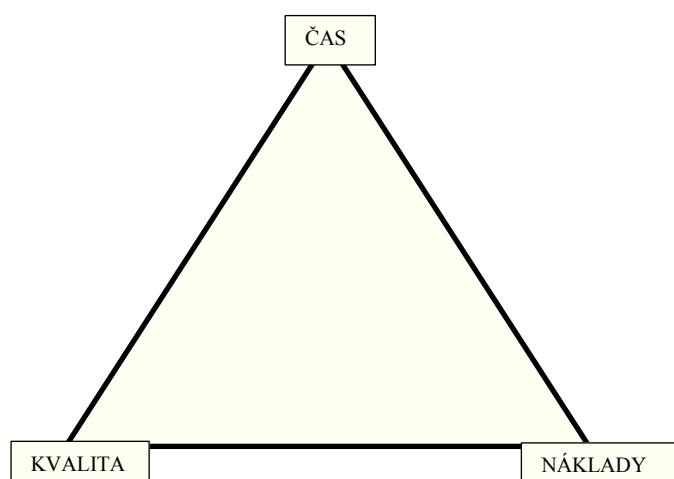
Projektový management zahrnuje těchto pět fází:

- a) zahájení, stanovení projektových cílů,
- b) plánování, vypracování plánu a časového rámce,
- c) realizace, řízení činností a lidí na základě vypracovaného plánu,
- d) monitorování a kontrola, analýza odchylek plánu, kontrola stav,
- e) uzavření, ověření, zda bylo dosaženo stanovených cílů a vypracování dokumentace.

(viz <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>)

Trojimperativ, viz obr. 2.1, je vztah mezi třemi základními veličinami projektu, a to časem, kvalitou a náklady. Čas je náročnost projektu, náklady jsou množství peněz nebo zdrojů, které jsou vynaloženy na projekt, a kvalita je nastavený standard, při kterém je dosaženo úspěchu projektu (viz <http://www.projectsmart.co.uk/project-management-scope-triangle.php>).

Obr. 2. 1 Trojimperativ



Zdroj: Vlastní zpracování

Běžnou situací je, že jeden z těchto faktorů je fixní a zbylé dva se mění v nepřímé úměrnosti. Například čas je fixní a kvalita konečného produktu bude závislá na nákladech nebo dostupných zdrojích.

2.2.1 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT V MEZINÁRODNÍCH TÝMECH

„Projektová práce jako problémově orientovaná, odborně a organizačně nezávislá a časově ohraničená forma spolupráce v týmu s plochou hierarchií a rozsáhlou nezávislostí na tradičních strukturách liniové organizace získala v poslední době v různých oblastech výroby a služeb na významu... Zároveň s tím vedou důsledky globalizace, jako deregulace, mezinárodní hospodářská soutěž, multinacionální fúze firem a migrace pracovní síly, stále častěji k vytváření kulturně pluralitních projektových týmů.“ Nový a Schroll-Machl (2005, s. 140).

Slabou stránkou mezinárodních týmů bývá:

- jazyková bariéra,
- různá hodnotová měřítká v souvislosti s poskytováním zpětné vazby,
- nedostatečně definovaná vlastní odpovědnost,
- nedokonalé přidělení rolí nepřispívající ke skupinové harmonii,
- různorodost pracovních postupů jednotlivých členů s pozdním odhalením a obtížným sjednocením.

Určitou cestou by mohla být nezávislost na pravidlech a standardech s nabídkou volného prostoru pro nové komunikační a kooperační formy (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Časová omezenost práce na projektu je zjednodušujícím faktorem řešení projektu.

V projektovém mezinárodním týmu rozlišujeme 5 postupů (Nový a Schroll-Machl, 2005):

- a) *ujasnit si požadavky a cíle*, smyslem tohoto kroku je analyzovat problémy, analyzovat cíle a očekávání zadavatelů a stanovit časový rámec,
- b) *nastartovat práci týmu společně*, neboli kick-off meeting jako zahájení práce projektového týmu. Cílem je analyzovat projektový úkol, naplánovat společné kroky a rozdělit si úkoly mezi členy týmu. Přidělení úkolů jednotlivým členům týmu není na základě národní příslušnosti, ale na základě schopností a dovedností,
- c) *zodpovědnost za informační a komunikační tok*, sdílení informací a poskytování zpětné vazby je prováděno hlavně na pravidelných schůzích týmu. Na pravidelných schůzích týmu je doporučeno jasně strukturovat agendu témat, požadovat od členů aktivní účast, snažit se používat vizuální pomůcky a umožňovat prostor pro neformální komunikaci,
- d) *bilancovat a optimalizovat*, hodnocení přínosu mezikulturní spolupráce,
- e) *pojistit výsledek a vyhodnotit zkušenosti*, cílem je vyhodnotit a prezentovat výsledky na posledním meetingu oficiálnější formou nejen pro členy týmu, ale i vedení. Je zde zmíněna i celková spolupráce a doporučení pro budoucí týmy.

2.2.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT V MEZINÁRODNÍCH TÝMECH: NÁSTROJE PRO ZLEPŠENÍ SPOLUPRÁCE

Spolupráce v mezinárodních a mezikulturních týmech je každodenní práce mnoha společností. Úspěch těchto projektově manažerských týmů je určen používanými metodami a nástroji. Co je však důležité, jsou způsoby, ve kterých jsou brány v úvahu kulturní rozdíly. Schopnosti systematicky využívat těchto rozdílů bude jeden z faktorů úspěchu v mezinárodním obchodě zítřka. Vývoj nutnosti postupu vytvořit nový společný pracovní prostor je v nadnárodních společnostech pouze začátek, ale vypadá to, že projektově orientované společnosti budou součástí tohoto organizačního vývoje. Nové pochopení projektového řízení může mít důležitý přínos k této problematice.

Ačkoliv bariéry v Evropě se snížily, odlišné trhy nicméně dále existují. Není to národní povaha, která je rozhodující z hlediska rozdílnosti, ale regionální charakteristiky a zákaznické

potřeby. Schopnost firem využít rozdílností v potřebách zákazníků nezávislých na geografických a národních hranicích bude důležitým klíčem k úspěchu. Bude možné nabízet nový výrobek nebo službu značně většímu počtu zákazníků, kterým budou uspokojovány specifické potřeby v mnohem větším rozsahu.

Společnosti, které se chtějí zaměřit na nadnárodní a specifický segment trhu, musí vyvinout takové aktivity, které překročí hranice k vybudování takové konkurenční výhody, aby byly osloveny cílové skupiny. Výsledky pro organizaci a management takových to nadnárodních společností jsou očividné.

Ani dominance národního vedení, ani rozsáhlá regionální decentralizace nemůže vyřešit samotný problém.

Společnosti se musí vypořádat s kulturními rozdíly mezi manažery takovým způsobem, aby problém porozumění nevedl ke konfliktům či rezignaci. Prvním krokem vytvářejících se skupin se členy z různých národních kultur je rozpoznat rozdílnost, která je způsobená individuálním kulturním původem, a vzít ji v úvahu. Aby to tak mohlo být provedeno, je užitečné popsat rozdílnost z hlediska některých základních kulturních hledisek.

Postupy, které zaručují úspěch týmům v nadnárodních společnostech, ještě nebyly vytvořeny. V dnešní době se mezinárodní společnosti často snaží vytvořit dominující národní centrální kulturu nebo úplně potlačit jakékoliv kulturní rozdíly. Tento přístup nepřináší moc úspěchy, spíše vytváří odpor k managementu. Schopnost využít sílu kulturní rozdílnosti a podpořit potenciální synergii v týmech je rozhodujícím faktorem v dosažení konkurenčně výhodné pozice.

2.2.3 TYPOLOGIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU: VZNIK A VÝVOJ NOVÝCH TYPŮ

Projektový management je zaměřen na řízení projektů na jednom místě, navíc v rámci jedné organizace, nebo mezi dvěma a více organizacemi. V poslední době lze zaznamenat nově vznikající trend, kterým se mění způsoby, jakým jsou projekty řízeny a organizovány, a vytvářejí nové výzvy ve výzkumu a postupu projektového managementu.

Počet podnikatelských a technických sil mění základy projektového managementu, jak se vyvíjely během uplynulých desítek let. Zaprvé, pokročilé informační a komunikační technologie umožňují spolupráci v rozptýleném provozu. Technologie jako videokonference

nebo sdílené dokumenty jsou čím dál víc důležitější pro organizaci užívanou v mezinárodních projektech.

Zadruhé, globalizace trhů a nutnost konkurenční integrace globálních manažerských a obchodů v procesech společností. Tato integrace v rámci společnosti je dosažena lidmi pracujícími napříč geografickým rozmístěním na určitém projektu. Za třetí, organizace čím dál víc si osvojují strategii globálního zajišťování zdrojů, ne pouze v inovačních oblastech jako mikroelektronika a nanotechnologie, ale také v oblastech financí a podnikání.

Dále, společnosti zabývající se vývojem a výzkumem, mohou těžit z mezinárodního rozmístění svých vývojových center, jejichž spolupráce znamená úzkou spolupráci místních profesionálů.

Společnost využívá lokální zdroje schopností v globálním měřítku. Globálně rozmístěné projekty umožňují realizaci těchto výhod a posléze zvýšení výkonnosti podniku.

2.2.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS TÝMU

Životní etapy týmu jsou následující (Komzák, 2013):

- a) *formování*, cílem je se seznámit s rolemi jednotlivých členů v týmu a dále s cíli projektu a účelem,
- b) *krytalizace*, přiřazená role v týmu není vždy snáze přijatelná a někteří členové se musí s ní „lépe sžít“. V této fázi je důležitým faktorem stmelování týmu, protože je tohle období bohaté na diskuzi a konflikty,
- c) *normování*, pro toto období je typická týmová soudržnost a činnosti v rámci týmu jsou přirozenější s ohledem na vytvářející se standardy. Tato stabilizace je velmi kreativním a motivujícím obdobím v životní etapě týmu,
- d) *akcelpace*, tato etapa je obdobím efektivity a růstu bez větší kontroly nad prací členů týmu ze strany manažera,
- e) *rozpouštění*, tým je rozpuštěn s ukončením projektu.

2.3 OUTSOURCING A OFFSHORING

V dnešní době se s pojmy outsourcing a offshoring setkáváme často. V této podkapitole se budeme zabývat definicí těchto dvou pojmů a tím, jaký je mezi nimi rozdíl. Každá organizace se skládá z jednotlivých činností a procesů, které mohou být zabezpečovány z různých zdrojů, ať už externích nebo vlastních.

2.3.1 OUTSOURCING

Outsourcing, jakožto součást strategického řízení, je „*přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky a služby) nakupuje,*“ (Dvořáček, 2010, s. 2). Výhodou outsourcingu zprostředkovaného třetí stranou je, že poskytovatel outsourcingu náš výrobek nebo službu dané firmy dokáže vyrobit levněji, kvalitněji, popř. rychleji.

Outsourcing je od prostého nákupu odlišován dlouhodobostí vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem outsourcingu. „*Úspěšný outsourcing vyžaduje pečlivé hodnocení, srovnávání (benchmarking) a zvažování budoucích možných dopadů na podnik. Různé výzkumy ukazují, že téměř polovina sjednaných kontraktů nedosahuje očekávaných výsledků.*“ varuje před ad hoc přístupem Dvořáček (2010, s. 4).

2.3.2 OFFSHORING

Offshoring, doslova mimo pobřeží, je „*přesunutí jedné nebo více aktivit z mateřského státu do zahraničí*“ (Dvořáček, 2010, s. 4). Činnost může být delegována na cizí společnost nebo naspolečnost alespoň v částečném vlastnictví mateřské organizace (v tomto případě se jedná o přímou zahraniční investici).

Z pravidla rozlišujeme tyto typy offshoringu:

- a) *průmyslový*: část výroby je přenesena do levnější země s možností využití investičních pobídek, jakým jsou například daňové prázdny (daňová sazba je investorovi snížena, popřípadě je od ní úplně oproštěn),
- b) *obchodní*: v levnější zemi je založeno operační místo a obchodní jméno společnosti, a prostřednictvím tohoto obchodního centra jsou uzavírány jednotlivé obchody. Nejedná se o přemístění aktivit z mateřské organizace, ale o vykonávání činnosti mimo zemi, než je sídlo mateřské společnosti. Obchodní offshoring je jednodušší na zřízení než je tomu tak u průmyslového offshoringu,

- c) *finanční*: mateřská organizace čerpá z výhod, které ji v podobě daňového ráje nabízí levnější země (Dvořáček, 2010).

Naopak, pokud je přemístěna produkce do jiné země, než je sídlo mateřské společnosti, aniž by se omezila činnost nebo poklesla zaměstnanost v mateřské společnosti, tak se nejedná o offshoring, protože u offshoringu je u mateřských společností snížena produkce a zaměstnanost.

Offshoring má řadu výhod a řadu rizik, které vrcholový management musí zvážit při rozhodování, zdali se společnosti vyplatí své aktivity realokovat do zahraničí.

Mezi největší přínosy offshoringu patří:

- a) lepší dostupnost výrobních faktorů,
- b) úspora nákladů na výrobní faktory s možností využití investiční pobídky v zahraničí,
- c) diverzifikace rizika související s výkyvem poptávky a ekonomické nestability, popřípadě přírodní katastrofy v mateřské zemi,
- d) přísun nových znalostí a inovací.

Rizika, která by měla být zohledněna při realizaci offshoringu, jsou následující:

- a) kurzovní a úrokové riziko,
- b) vyšší procesní a výrobní náklady jako jsou náklady na přepravu, komunikaci, pojištění a obchodních bariér ve formě cel apod.,
- c) ekonomická nestabilita země, která byla vybrána pro offshoring.

Další faktory, které vrcholový management musí při rozhodování o offshoringu zohledňovat, jsou tzv. „lokalizační faktory.“ Tyto faktory, viz tab. 2.1, jsou součástí vícekritériální analýzy, která slouží pro výběr nejlepší varianty země filiálky. Klíčovými faktory při výběru jsou finanční faktory, hlavně náklady na pracovní sílu, kde dominují země jako Čína a Indie a kde mzdové náklady jsou celosvětově nejnižší. Dále, náklady na infrastrukturu, kde jsou zohledněny náklady na dopravu zaměstnanců firmy k poskytovateli. U faktorů pracovní síly se setkáváme hlavně s úrovní a strukturou vzdělání pracovníků a jejich jazykovou vybaveností. Životní úroveň země a ekonomické ukazatele, jako zadluženost země a bilance státního rozpočtu, jsou zohledňovány jako ekonomické faktory. Zajímavým ukazatelem je míra byrokracie, která je uváděna v počtech dní na příkladu procesu založení právnické

osoby. V případě České republiky je to do 30 dnů. Ostatní faktory se týkají oblastí geografie a kultury, náboženství a společenských zvyklostí (Dvořáček, 2010).

Tab. 2.1 Lokalizační faktory

Lokalizační faktory			
Finanční faktory	Faktor pracovní síly	Ekonomické faktory	Ostatní faktory
- náklady na pracovní sílu - daňové a regulační náklady - investiční pobídky - náklady na infrastrukturu	- vzdělání - jazykové bariéry - síla odborů - úroveň loajality zaměstnanců k firmě - dostupnost pracovní síly	- ekonomicko-politická stabilita země - míra korupce - míra byrokracie	- rozdílná časová pásma - geografická vzdálenost - kulturní faktory

Zdroj: Dvořáček (2010, s. 71)

„Hlavní předností České republiky je vysoká ekonomická a politická stabilita, kulturní blízkost a vysoce kvalifikovaná pracovní síla. Mezi obyvatelstvem je na velmi dobré úrovni znalost alespoň jednoho cizího jazyka. V porovnání s vyspělými státy jsou zde nižší mzdové náklady při srovnatelné kvalitě.“ Dvořáček (2010, s. 153).

Typy společnosti z pohledu míry autonomie dceřiných společností:

- mnohonárodní (international)*: decentralizace, dceřiné společnosti jsou relativně autonomní ve svém rozhodování, jsou respektovány zvyklosti hostitelské země a zaměstnanci jsou vybíráni z řad místních občanů,
- mezinárodní (multinational)*: vyšší stupeň kontroly ze strany mateřské společnosti, snaha o porozumění mezinárodních zvyklostí,
- globální (global)*: centralizovaná, řízená z mateřské země, dceřiné společnosti se striktně řídí strategií matky, filiálky jsou zakládány v místech efektivní výroby,
- nadnárodní typ (transnational)*: řízení a vývoj know-how probíhá na celosvětové úrovni.

2.3.3 OFFSHORING INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ

Offshoring informačních technologií má rostoucí efekt. Tento směr vývoje je poháněn řadou výhod offshoringu, ale samozřejmě musíme brát v úvahu i nevýhody. Navíc offshoring vyžaduje přizpůsobení informačního systému po funkční i řídicí stránce. Výhodami, jak bylo výše zmíněno, jsou redukce nákladů a umožnění společnosti soustředit se na klíčové aktivity. Velkým rizikem je pravděpodobnost ztráty podnikových schopností a závislost na vzdáleném dodavateli, který čelí riziku, že nezná zákazníky společnosti, se kterou spolupracuje.

Offshoring je nová verze starého principu dosahování většího celkového zisku specializací a obchodem, kterou formuloval David Ricardo v 19. století. Dříve, taková specializace byla omezena na zpracovatelský průmysl a stala se příčinou fenoménu jménem globalizace. S nástupem offshoringu informačních technologií je užita také v oblasti služeb. Toto se vztahovalo ke globální arbitráži práce, signalizující přesun zaměstnanců do výhodnějších pracovních míst.

Ačkoliv výhodou offshoringu jsou nižší náklady na pracovní sílu, tyto ekonomické výhody však nejsou stejné pro všechny země účastnící se offshoringu. Společnost McKinsey odhaduje, že společnosti v USA ušetří 58 centů z každého dolaru, kolik se ušetří na IT pozicích, které byly přesunuty do Indie. Odhaduje také, že Německo, ušetří o 6 centů méně než společnosti v USA z každého dolaru vynaloženého v Indii kvůli jazykové a kulturní rozdílnosti. Navíc německé společnosti mají offshoring v zemích Východní Evropy, kde ušetří ještě méně, protože práce a výroba zde stojí víc než v Indii.

Řada offshoringů informačních technologií je závislá na jazyce, protože zahrnuje služby jako telefonická centra, programování a systémovou integraci, ve které jsou dobré komunikační schopnosti nezbytné.

Značnými výhodami offshoringu jsou navíc přímé úspory nákladů pro země vysílající práci do zahraničí, a dodatečná zaměstnanost a příjem pro země vykonávající práci. V zemích, vysílající práci do zahraničí, úspory povolují snížení ceny, z čehož mají prospěch místní spotřebitelé a následuje růst zaměstnanosti v oblastech, ve kterých jsou úspory vynaložené. Také „offshorované“ společnosti, vykonávající službu, musí si zakoupit jisté zdroje jako hardware a software, z čehož má užitek původní země. (Davis, 2006).

2.4 DÍLČÍ ZÁVĚR

Výše uvedené teoretické poznatky se staly základem pro obsahové řešení této práce. Globalizace je klíčovým procesem informačních technologií. Vyspělost informačních technologií a výše zmíněná globalizace vyvolávají vznik nových trendů. Jedním z nich je práce ve virtuálních mezinárodních týmech v rámci projektového řízení. Projekty vyhovují třem základním kritériím, a to potřebnosti, vůli a dostatku financí.

Schopnost využít kulturní rozdílnosti a podpořit potenciální synergii v týmech je rozhodujícím faktorem v dosažení konkurenčně výhodné pozice podniku na trhu.

Dalším trendem, zapříčiněným globalizací, je hledání společností jiných alternativ produkce s cílem snížit náklady na výrobu. Proto také dochází k vyčlenění některých aktivit organizace do zemí s nižší cenou práce, neboli k offshoringu.

Výhodou offshoringu je diverzifikace rizik a úspora nákladů výrobních faktorů s možností využití investičních pobídek v zahraničí. Rizikem offshoringu je naopak možná ekonomická nestabilita země a rostoucí náklady na přepravu a komunikaci, spojené s vyčleněním aktivit do zahraničí.

3 METODICKÝ POSTUP

Problém, formulovaný v úvodu, má charakter řešení podnikového procesu v podmínkách jednoho konkrétního subjektu. Z toho důvodu nejsou v řešení využity metody kvantitativního výzkumu, nýbrž je kladen důraz na kvalitativní výzkum.

V úvodu metodického postupu je proto pozornost zaměřena na některé teoretické aspekty kvalitativního výzkumu a jednu formu tohoto výzkumu, tj. případovou studii. Jelikož jde o řešení podnikového procesu, bylo nutno zvolit vhodnou metodu modelování podnikového procesu. Jako nejvhodnější metoda pro tento druh práce se ukázala zobrazovací metoda ve formě vývojového diagramu.

Následující část práce je věnována základní charakteristice kvalitativního výzkumu, případové studii a zobrazovací metodě tak, jak byly využity v práci.

3.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Zkoumání záležitostí, porozumění jevů a odpovídání na otázky vzniklé analýzou neorganizovaných dat. Metody kvalitativního výzkumu a jejich vlastnosti jsou uvedeny v níže uvedené tabulce, viz tab. 3. 1.

„Práce kvalitativního výzkumníka je přirovnávána k činnosti detektiva. Výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry. Seznamuje se s novými lidmi a pracujeme přímo v terénu, kde se něco děje.“ Hendl (2008, s. 48).

Tab. 3.1 Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu

Metoda	Vlastnost	Výhoda
Pozorování	-delší období kontaktu	-pochopení subkultury
Texty a dokumenty	-rozbor významu, organizace a použití	-teoretické porozumění
Interview	-relativně nestrukturované	-porozumění zkušenosti
Audio a videozáznamy	-přesná transkripce přirozených interakcí	-porozumění průběhu interakcí

Zdroj: Hendl (2008, s. 48)

Výzkum je detailní hledající místní příčinné souvislosti. Výzkum je někdy těžké zobecnit na podmínky jiného prostředí. Je někdy ovlivněn subjektivními názory člověka řídící výzkum a sběr dat bývá časově náročný.

3.1.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ DAT

„Síla kvalitativních dat spočívá v tom, že jsou přirozeně uspořádaná a popisují každodenní život. Vyznačují se lokální zakotveností a nejsou vytrhována z kontextu dění. Mají popisovat podrobnosti případu, vesměs za delší časový interval. Snažíme se přitom jít za co a kolik a blížit se k proč a jak.“ Hendl (2008, s. 161).

Základními metodami získávání dat jsou:

- pozorování,
- texty a dokumenty,
- interview,
- audio a videozáznamy.

3.1.2 METODY VYHODNOCOVÁNÍ A INTERPRETACE

Cílem kvalitativních materiálů, jako je písemný nebo audiovizuální záznam rozhovorů či pozorování, je zachytit složitost a celistvost zkoumaných jevů.

„Při kvalitativní analýze a interpretaci jde o systematické nenumerné organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti, datové konfigurace, formy, kvality a vztahy,“ Hendl (2008, s. 223).

Současně při sběru dat je prováděna jejich analýza, která ovlivňuje budoucí vývoj výzkumu, protože jsou nalézána nová data až do doby, kdy je splněn cíl výzkumu. Pro analýzu dat kvalitativního typ výzkumu nejsou typické mechanické operace a člověk, který výzkum provádí, se může dopustit chyb, které jsou způsobeny okolnostmi jako přetíženost daty, přehnaná sebedůvěra při dělání rozhodnutí, nebo je některým informacím věnovaná přílišná pozornost a naopak.

3.2 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Případová studie je jednou z několika způsobů společenskovedního výzkumu. Další způsoby zahrnují experimenty, dotazníkové šetření, historii a analýzu archivních informací. Každá strategie má výhody a nevýhody na základě tří podmínek, jako jsou druh výzkumných otázek, kontrola výzkumníka přesáhla současné události, týkající se chování, a zaměření se na současnost jako protiklad k historickým úkazům. Obecně, případové studie jsou upřednostňované strategie, kdy jsou kladeny otázky „proč“ a „jak“, kdy výzkumník má malou kontrolu nad událostmi a když se zaměřuje na současné úkazy v rámci nějaké skutečnosti, viz tab. 3. 2. Taková vysvětlující případová studie může být také doplněna dalšími dvěma druhy, a to výzkumnou a popisující případovou studií. Bez ohledu na druh případové studie musí výzkumník vyvinout velké úsilí při navrhování a zpracování případové studie, aby překonal tradiční kritiku této metody.

„...pomocí této metodiky lze často získat detailnější informace o řešení určitého problému v určitém kontextu než v případě aplikace statistické analýzy dat, jejímž výsledkem je optimální řešení pro mnoho možných variant, protože praxe často potřebuje místně a časově specifické řešení, které je závislé na disponibilních zdrojích, silách a prostředcích a na právě existujících zranitelnostech a kumulací náhodných jevů,“ (Manažerstvo živ. prostředí. 2006, s. 507).

Tab. 3. 2 Problémové situace pro různé výzkumné strategie

Strategie	Typ výzkumných otázek	Je nutná kontrola nad událostmi chování?	Zaměření se na současné události?
Experiment	Jak, proč,	Ano	Ano
Dotazníkové šetření	Kdo, co, kde, kolik,	Ne	Ano
Archivní analýza	Kdo, co, kde, kolik,	Ne	Ano/Ne
Historické zkoumání	Jak, proč.	Ne	Ne
Případové studie	Jak, proč,	Ne	Ano

Zdroj: Yin (2003, s. 6)

Podstata případové studie je osvětlení a rozhodnutí, proč bylo uděláno, jak bylo zavedeno a s jakým výstupem. Případová studie jako výzkumná metoda je utvořena ze všeobsahujících metod s logikou návrhu zahrnující specifické přístupy ke sběru dat a jejich analýze. Případová studie není způsob sběru dat ani jen samotný zvláštní návrh, ale je to komplexní výzkumná metoda.

Případová studie je empirické šetření, které zkoumá současné úkazy v rámci skutečných souvislostí, zvláště tehdy, kdy hranice mezi jevy a souvislostmi nejsou zjevné. Případová studie pokrývá úmyslně podmínky vyplývající ze souvislostí. Například experiment úmyslně odděluje úkaz od souvislostí, takže pozornost může být zaměřena na pouze pár proměnných (typicky souvislosti jsou kontrolovány prostředím laboratoře). Historie se zabývá obvykle nesoučasnými událostmi. Návrháři dotazníkových šetření neustále bojují s omezením počtu proměnných, které mají být analyzovány, a také s počtem otázek, které mají být položeny odpovídajícímu počtu respondentů, kteří se účastní dotazníkového šetření. Není snadné vždycky rozlišit jev od souvislosti (Yin, 2003).

Na rozdíl od statistického šetření pro případovou studii je typický sběr velkého množství dat od několika jedinců. Podle Hendla (2008, s. 102) případová studie *„je podobná mikroskopu: její hodnota závisí na tom, jak dobře je zaostřena. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům.“*

Postup výzkumu při případové studii je následující:

- a) *Určení výzkumné otázky*: zaměření výzkumu je upřesněno určením účelu studie a výzkumnými otázkami. Jev je zvolen.
- b) *Výběr případu*: určení metod sběru a analýzy dat: je důležité dopředu naplánovat sběr dat, které by neposkytovali zkreslené informace a jaké metody budou použity
- c) *Příprava sběru dat*: je potřeba se dopředu zamyslet nad tím, které počítačové programy pro sběr dat budou využity a následně je i otestovat.
- d) *Sběr dat*: správnou organizací dat je zjednodušen proces pozdějšího vyhledávání.
- e) *Analýza a interpretace dat*: jsou hledány vazby a propojení mezi daty.
- f) *Příprava zprávy*: cílem je přiblížit průběh studie čtenářům, aby je mohli kriticky zhodnotit.

Znaky výborně zpracované případové studii jsou úplnost (bylo získáno a prozkoumáno dostatečný počet dat, významnost (obohacení čtenáře) a alternativním pohledem a čtivostí (Hendl, 2008).

3.3 ZOBRAZOVACÍ PROSTŘEDKY

Jako optimální řešení, jak znázornit proces v jednotlivých fázích a vztahy mezi jednotlivými kroky, se ukazuje pro úroveň diplomové práce v případové studii projektu využít jako zobrazovacího prostředku vývojový diagram.

Velkou výhodou vývojového diagramu je dobrá názornost a možnost blíže rozpracovat postupové kroky, vstupy a výstupy, které jsou potřeba v jednotlivých krocích, včetně zodpovědnosti jednotlivých členů týmu.

Operační vývojový diagram jako zobrazovací metoda byl zvolen po diskuzi¹ s mým vedoucím diplomové práce a následně schválen na první ze čtyř osobních konzultací (v období duben až červenec 2014) s expertem společnosti Tieto níže řešeného projektu, kde byly diskutovány otázky uvedené v úvodu práce. Vývojový diagram je nástrojem vedoucím k jisté standardizaci procesu oproti dosavadním postupům ad hoc.

¹ Byly diskutovány rovněž jiné metody znázornění procesů (např. UML), avšak operační vývojový diagram se ukázal jako velice názorný a jednoduchý.

3.3.1 VÝVOJOVÝ DIAGRAM

Proces, řešený v této práci, bude zobrazen ve formě vývojového diagramu. Výhodou vývojových diagramů je snadné vyhotovení a současně dobrá názornost. Pokud je vývojový diagram kvalitně zpracován, pochopí uživatel skoro okamžitě, o co se v procesu jedná, a jak v podstatě probíhá.

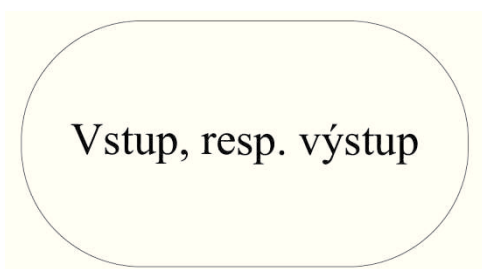
Z vývojového diagramu je zřejmé:

- a) přes které procesní kroky je zadání (vstup) převedeno do výsledků (výstup),
- b) jakým způsobem jsou procesní kroky vzájemně spojeny, tj. které vztahy následnosti mezi nimi vznikají,
- c) které informace jsou potřebné k provedení procesních kroků, resp. při jejich provádění vznikají.

Z toho lze z vývojového diagramu vyvodit, která organizační místa (zpravidla která oddělení) jsou odpovědná za různé procesní kroky (Hučka. 2013).

Při sestavování vývojového diagramu používáme modifikované symboly. Na vstupu musí být jasně pojmenováno, která událost nebo která situace spouští proces. Na výstupu musí být jednoznačně označeno, které výsledky jsou k dispozici po provedení procesu, viz obr. 3. 1.

Obr. 3. 1 Vstup, resp. výstup



Zdroj: Vlastní zpracování

Procesní krok označíme pokud možno tak, aby vyjádřil obsah příslušné činnosti názorným výrazem, viz obr. 3. 2. Většinou jde o kombinaci podstatného jména slovesného a předmětu činnosti (např. informování zákazníka, kontrola úplnosti dodávky, kontrola technické proveditelnosti apod.).

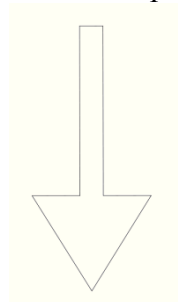
Obr. 3. 2 Procesní krok



Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí šipky, viz obr. 3. 3, zobrazujeme pořadí procesních kroků.

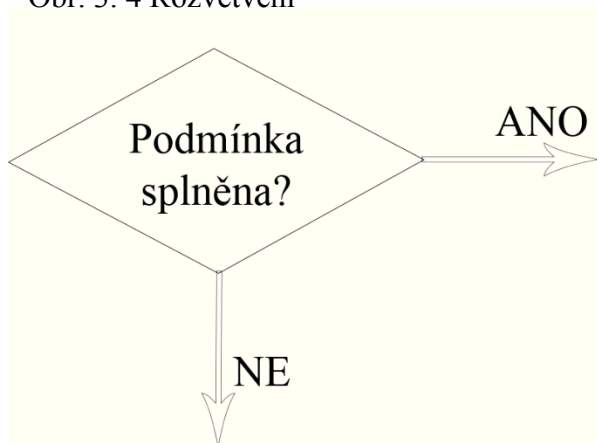
Obr. 3. 3 Šipka



Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí kosočtverce, viz obr. 3. 4, zobrazujeme rozhodovací situaci rozvětvení.

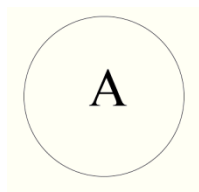
Obr. 3. 4 Rozvětvení



Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí spojky, viz obr. 3. 5, spojujeme jednotlivé procesní kroky.

Obr. 3. 5 Spojka



Zdroj: Vlastní zpracování

Proces, jehož podrobné zobrazení je z daného vývojového diagramu vyčleněno a je provedeno v jiném vývojovém diagramu, viz obr. 3. 6. To umožňuje daný diagram zjednodušit a dosáhnout lepší srozumitelnosti.

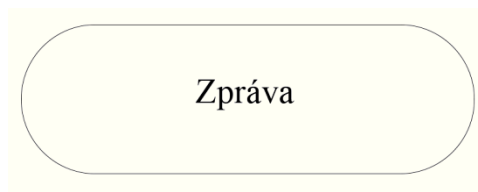
Obr. 3. 6 Proces



Zdroj: Vlastní zpracování

Symbol zprávy, viz obr. 3. 7, představuje jednotlivou zprávu na jakémkoli nosiči dat, např. písemný dokument, ústní informaci, telefonickou zprávu apod.

Obr. 3. 7 Zpráva (vstupní nebo výstupní)



Zdroj: Vlastní zpracování

Zprávy, vstupující do procesního kroku zleva, jsou nezbytné pro provedení kroků. Zprávy, vystupující z procesního kroku doprava, jsou k dispozici po provedení kroků. Pro přehlednost by se mělo zamezit překřížení čar. Velikost symbolů a způsob kreslení by měly být jednoznačné. Směr postupu procesu je shora dolů.

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY A JEJICH ZÁMĚRŮ

4.1 STRATEGIE FIRMY TIETO

V odvětví informačních technologií společnost Tieto žije ve světě, jak je popsán digitální svět jedniček a nul. Jinak řečeno, představme si Tieto jako pixely, které musí být složeny dohromady na správných místech a ve správném pořadí k ujištění se, že celkový obraz je ostrý a srozumitelný.

To vyžaduje řádnou odbornost, hluboké porozumění, kdo jsou jejich zákazníci a jaké jsou jejich potřeby, jasnou vizi dávající smysl složitosti a vytvoření řešení, které je srozumitelné nejen zákazníkům, ale srozumitelné pro zákazníky zákazníků společnosti Tieto.

„Společnost Tieto, založená v roce 1968, se sídlem v Helsinkách a čistými tržbami 1,8 miliard EUR, zaměstnává na 15 000 expertů a působí ve více než 20 zemích světa. Její akcie jsou obchodovány na burze NASDAQ OMX v Helsinkách a Stockholmu.“ (viz <http://www.tieto.cz/tieto-o-nas>)

Informační technologie je hlavní hnací mechanismus produktivity a ziskovosti v podnikání a také společnosti jako celku.

Práce IT odborníků je často neviditelná, ale jsou to právě ti, kdo řídí a vytváří lepší společnost pro budoucí účely. Společnost Tieto je společností odborníků a expertů, kteří prostřednictvím informačních technologií rozvíjí podnikání a společnost.

Z hlediska služeb společnost Tieto poskytuje svým zákazníkům úplné služby všech fází životního cyklu IT služeb od poradenství až po řízení a modernizaci IT systémů.

Společnost je svou velikostí natolik malá, že umožňuje potřebám svých zákazníků věnovat plnou pozornost, a velká natolik, aby byla světovou IT společností s globální dodavatelskou sítí. Jejím domovem jsou Skandinávské země, kde má silnou pozici na trhu, ale zaměření jejích produktů je celosvětové.

„Do České republiky společnost Tieto vstoupila v roce 2001 a v roce 2004 otevřela své softwarové centrum v Ostravě. S více než 2 000 zaměstnanci je jedním z největších zaměstnavatelů v oblasti IT služeb v České republice a největším v Moravskoslezském kraji. Z hlediska počtu kmenových zaměstnanců je česká pobočka třetí největší pobočkou Tieto korporace na světě. První dvě místa zaujímají mateřské země Finsko a Švédsko.“
(viz <http://www.tieto.cz/tieto-o-nas>)

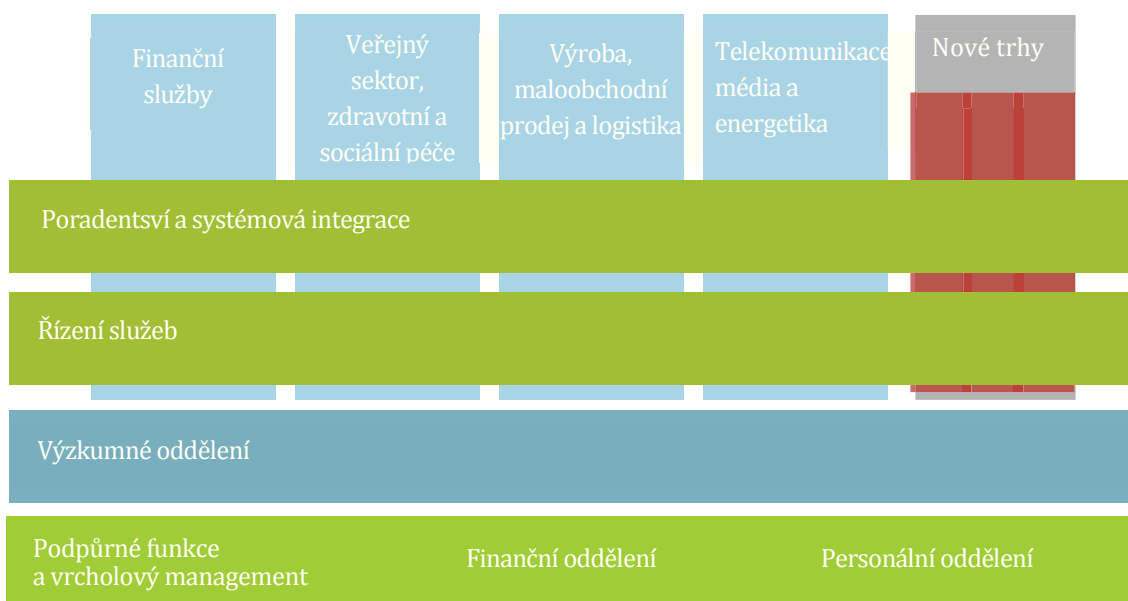
Její zákazníci jsou přední společnosti v odvětvích finančních služeb, veřejného sektoru, zdravotní péče, zpracovatelského průmyslu, maloobchodu, logistických služeb, telekomunikací, médií a energetických služeb.

Tieto má filiálky ve více než 20 zemích. Nejsilnější pozici na trhu má v „rodném“ Finsku a dalších skandinávských zemích. Klíčovými zákazníky jsou společnosti jako Nokia, Kesko, Ericsson, město Stockholm, Finský daňový úřad a IF pojišťovna.

Organizační struktura společnosti Tieto je maticová, viz obr. 4.1. Tato struktura je typická pro společnosti, které jsou zaměřeny na více výstupů. Nejběžnějším znakem této struktury je, že jeden pracovník má více vedoucích podle projektu. Maticová struktura je rozdělena na dvě části. První horizontální je rozdělena na oblasti podle funkcí (poradenství a systémová integrace, řízení služeb a další podpůrné funkce jako personální oddělení, finanční oddělení, výzkumné oddělení a vrcholový management). Druhá část, vertikální, je rozdělena podle odvětví, jako jsou:

- finanční služby,
- veřejný sektor a zdravotní a sociální péče,
- výroba, maloobchodní prodej a logistika,
- telekomunikace, média a energetika,
- nové trhy.

Obr. 4.1 Maticová struktura společnosti Tieto



Zdroj: Prezentace Tieto leadership team, 2013

Silnou stránkou této struktury je rozvoj kreativity, efektivnější využívání lidských zdrojů, lepší přizpůsobivost změnám. „*Je vhodná pro pracovní kolektiv, který je složen z vysoce vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků se zodpovědným přístupem k uloženým úkolům, pro které je už samotná práce motivací*“ Mallya (2007, s. 150). Slabší stránkou je možný spor mezi funkčním manažerem a manažerem projektu, přičemž následkem je vznik chaosu, protože není přesně zřejmé, kdo má jakou autoritu a zodpovědnost.

Největší prodej v roce 2013 zaznamenalo odvětví finančních služeb a nejnižší telekomunikace, média a energetika.

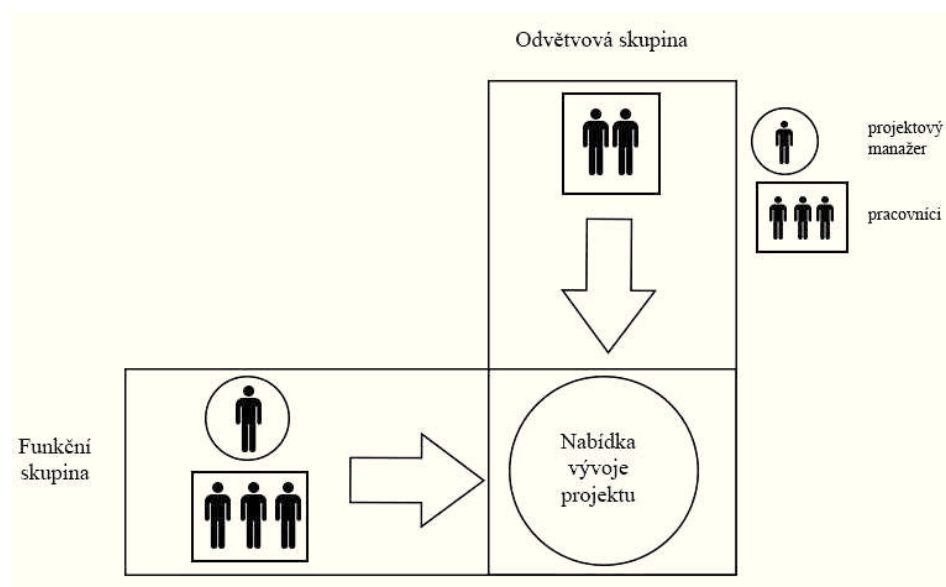
Graf 4.1 Prodej podle odvětví



Zdroj: Prezentace Tieto company, 2014

Efektivní fungování mezi funkční a oddělovou skupinou je popsáno na obr. 4.2. Oddělová část určuje potřeby zákazníků a poskytuje náhled na trh. Funkční část hodnotí tržní potřeby a vytváří nabídku vývoje projektů pro nové opakovatelné nabídky a služby. Je zvolen projektový manažer, který si nominuje pracovníky, jak z oddělových, tak funkčních skupin, a vytvoří si projektový tým.

Obr. 4. 2 Efektivní fungování mezi funkční a oddělovou skupinou



Zdroj: Vlastní zpracování

5 PŘÍPADOVÁ STUDIE KONKRÉTNÍHO PROJEKTU PRO KLÍČOVÉHO ZÁKAZNÍKA

V další části této práce je provedeno řešení případové studie konkrétního projektu a příslušného procesu, který probíhá ve firmě.

Podmínky řešení případové studie jsou následující:

- mezinárodní prostředí firmy s filiálkami umístěnými v různých zemích,
- možné jazykové bariéry mezi členy týmu,
- různorodost obsahové stránky projektů na jedné straně a příležitost standardizovat celkový postup od poptávky zákazníka až po realizaci projektu,
- proměnlivost řešitelského týmu během řešení projektu, s cílem dosáhnout nejnižších nákladů.

5.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE KONKRÉTNÍHO PROJEKTU

5.1.1 NÁZEV PROJEKTU A JEHO CHARAKTERISTIKA

Jedná se o komplexní projekt s názvem Microsoft Productivity Platform, který se skládá z osmi částí. V této diplomové práci se budeme zabývat jednou z nich, a to produktem Lync, který slouží jako komunikační nástroj v rámci organizace.

5.1.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU

Microsoft Lync je podnikové řešení sjednocené komunikace. Lync spojuje lidi kdekoli v rámci každodenních pracovních aktivit, využívajících jakýkoliv operační systém. Lync umožňuje zasílání rychlých zpráv, hlasovou komunikaci, video a konference, a sdílení pracovní plochy mezi účastníky hovoru. Protože společnost Microsoft koupila Skype, došlo zde i k možnosti propojení účtu mezi programem Lync a programem Skype.

5.1.3 VÝCHOZÍ SITUACE

Na začátku projektu Lync byly velké rozdíly v poskytování kvality mezi finským a českým Tietem, protože Češi neměli dostatek informací a znalostí. Dnes je kvalita srovnatelná a navíc náklady na české pracovníky jsou v porovnání s finskými kolegy mnohem nižší.

Cílem projektu je implementace programu Lync zákazníkovi a stabilní udržení v chodu.

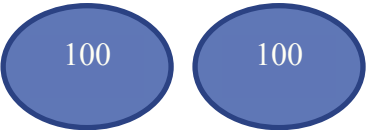
V současné době Tieto dodává službu Lync 25 zákazníkům ze skandinávských zemí. Komunikaci se zákazníkem a řízení projektu obstarává Tieto Finsko, implementaci a 24 hodinou softwarovou podporu zajišťuje Tieto Česká Republika. Během následujícího roku by se mělo na technické podpoře podílet i Tieto Indie jejichž pracovníci se seznamují v současné době s programem a technickými náležitostmi.

5.1.4 PRINCIP OFFSHORINGU

Při řešení projektu mohou nastat tyto varianty:

- a) *kontaktování zákazníka*: zákazník hovoří pouze mateřským jazykem, proto jsou potřeba dva finští architekti na plný úvazek, viz tab. 5. 1,


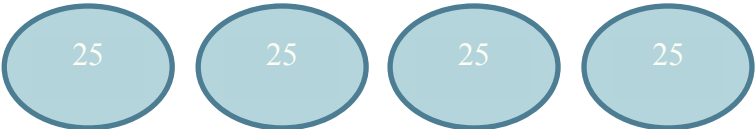
Tab. 5. 1 Princip offshoringu – kontaktování zákazníka

Země	Procentuální angažovanost
Finsko	

Zdroj: Vlastní zpracování

- b) *nárůst zákazníků*: s růstem zákazníků je přidán jeden pracovník z Finska, zbytek zodpovědnosti je delegován např. do filie v Ostravě, viz tab. 5. 2,

Tab. 5. 2 Princip offshoringu – nárůst zákazníků




Země	Procentuální angažovanost
Finsko	
Česká republika	

Zdroj: Vlastní zpracování

- c) *pokles zákazníků*: ve Finsku nejsou zakázky dostatečné pro práci více než jednoho pracovníka, který dělá nejnужnější práci, hlavně komunikaci v mateřském jazyce, kde

není zastupitelný žádnou jinou filiálkou Tietä. Z důvodů nákladové úspory je projekt delegován např. do Ostravy a do Indie, viz tab. 5. 3.

Tab. 5. 3 Princip offshoringu – pokles zákazníků

Země	Procentuální angažovanost
Finsko	
Česká republika	
Indie	

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.5 ETAPY ŘEŠENÍ

Etapy řešení případové studie jsou následující

Vývojové fáze jsou následující:

- *prodej*: zákazníci jsou ze skandinávských zemí, oddělení finského Tietä s nimi komunikuje v rodném jazyce (popř. Tieto Norsko nebo Tieto Švédsko). Finské Tieto se účastní výběrového řízení se snahou ho vyhrát a být pro zákazníka volbou číslo jedna,
- *smlouva*: pokud Tieto vyhraje výběrové řízení, sepisuje se zákazníkem smlouvu, kde se domlouvají na ceně, termínu dodání a funkčnosti aplikace a na co je kladen největší důraz,
- *projekt*: V této fázi se sepisuje projektová dokumentace, určí se projektový manažer, finští architekti navrhují podobu programu a tým je obohacený o dva pracovníky z Tietä Ostrava. Dále na finské straně probíhají časté schůzky se zákazníkem, kde se domlouvají na konkrétních detailech projektu (např. zákazník používá starou verzi a potřebuje ji obnovit, pro jakou strukturu organizace apod.) Výstupy z těchto schůzek jsou předávány pravidelně projektovému týmu,
- *implementace*: program Lync se v této fázi implementuje s ohledem na požadavky zákazníka,

- *předání zákazníkovi*: zde je výsledný produkt dodán zákazníkovi,
- *sdílení informací*: výše zmínění dva pracovníci seznamují s průběhem a charakteristikou projektu celý ostravský tým,
- *24 hodinová technická podpora*: této fáze se účastní už pouze celý tým 16 pracovníků Tieto Česká Republika, kteří se snaží udržet program v provozu a poskytovat zákazníkovi 24 hodinovou softwarovou podporu.

Cena práce je stanovena v zákaznických smlouvách. Pro Tieto Česká republika je cena práce zpravidla cca o jednu třetinu nižší než cena práce Tieto Finsko. Náklady za práci lidí se liší nejen podle země, ale i v rámci pozice daného pracovníka a jeho oddělení. Například zkušenější manažer má pravděpodobně (ne nutně) vyšší cenu, než méně zkušený či nezkušený pracovník. Ve výsledku pak platí, že čím více práce je dodáváno z Tieto Česká republika, tím nižší jsou náklady, a tudíž vyšší zisk. Zároveň podle domluvy se zákazníkem může být offshoring výhodnější, pokud je práce pro zákazníka levnější.

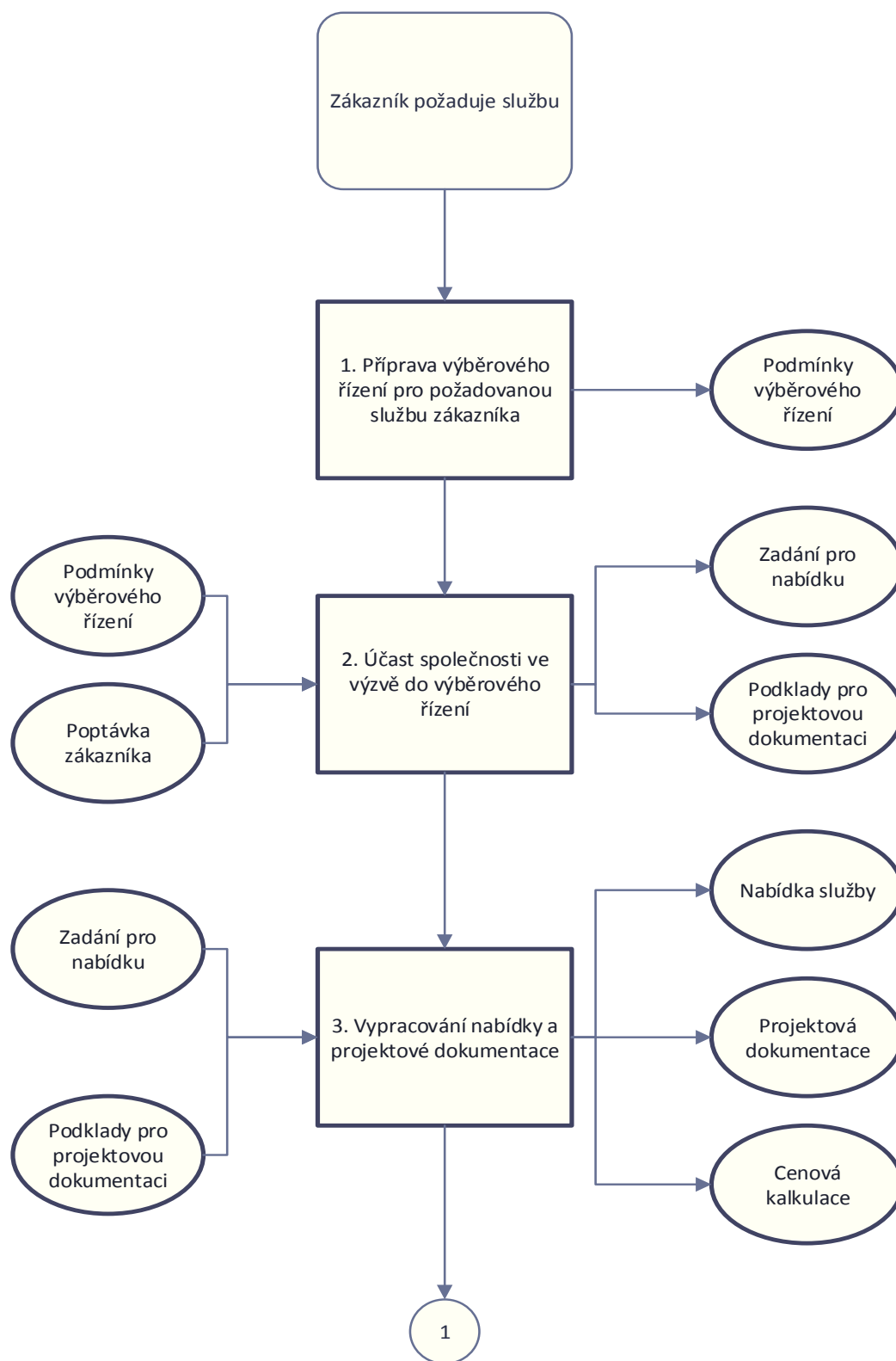
V praxi to znamená, že pokud by zákazníkovi byla nabídnuta práce daného rozsahu kompletně provedena z Tieto Finsko, potom v případě, že by byla provedena kompletně z Tieto Česká republika, bude cena práce v porovnání o dvě třetiny levnější se stále stejným ziskem.

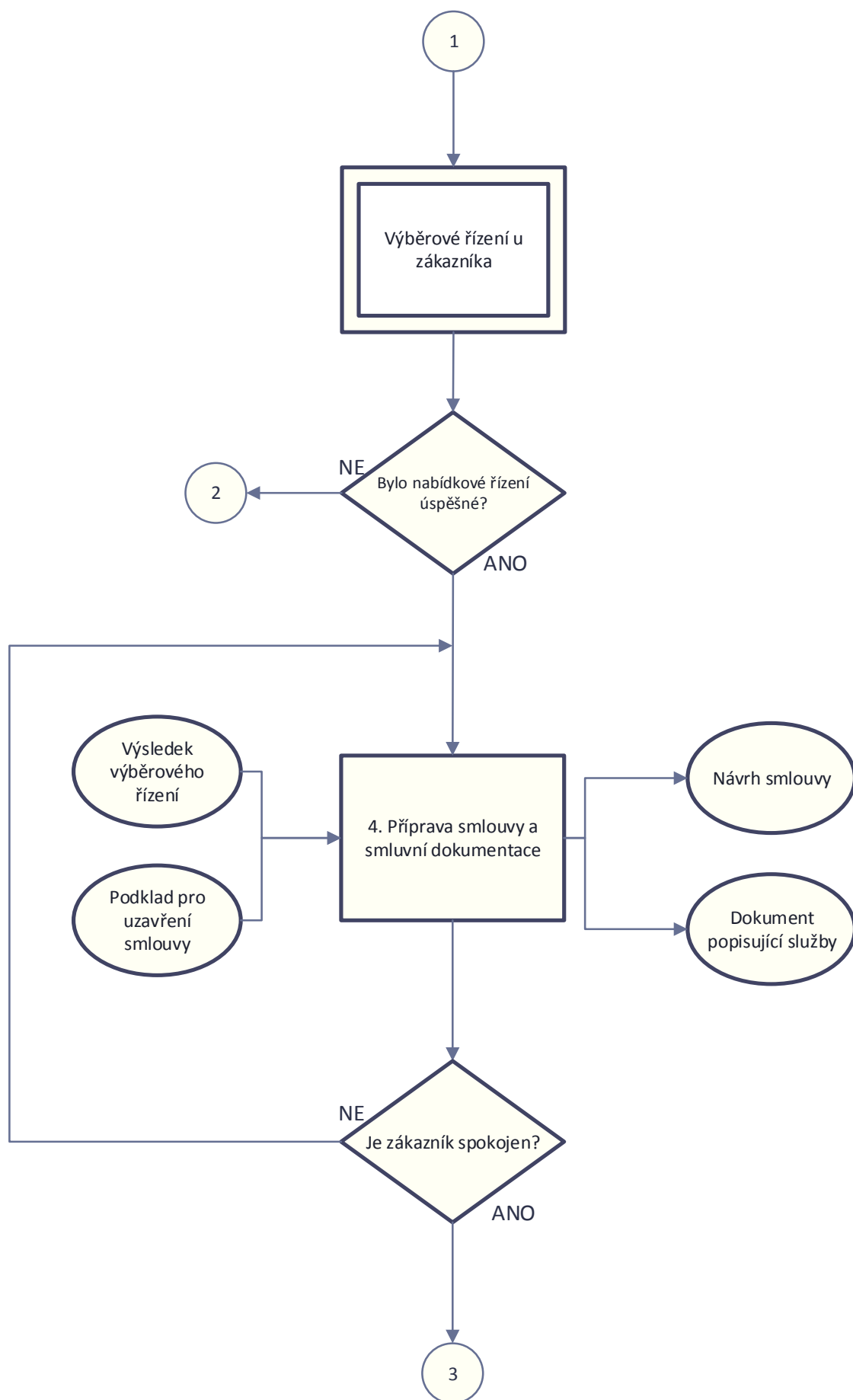
Ve skutečnosti to není tak snadné z důvodů:

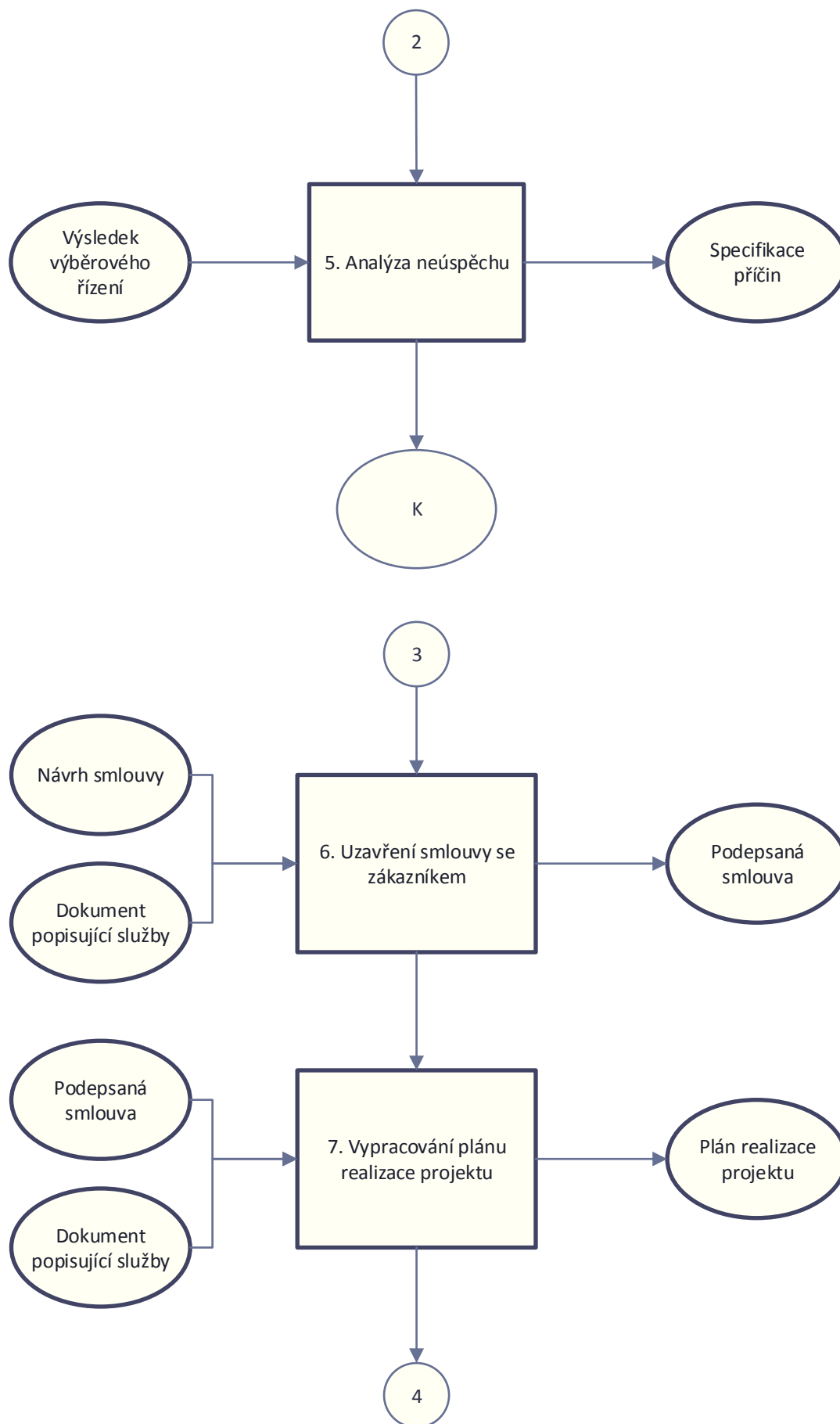
- a) oficiální jazyk pro komunikaci se zákazníky je finština. Toto je zakotveno ve smlouvě a na tom zákazníci také trvají, kromě výjimečných situací, kdy zákazník přistoupí na angličtinu,
- b) někteří klíčoví pracovníci projektu (architekti, manažeři) pracují ve Finsku, takže téměř vždycky musí jít veškerá komunikace přes finské pracovníky.

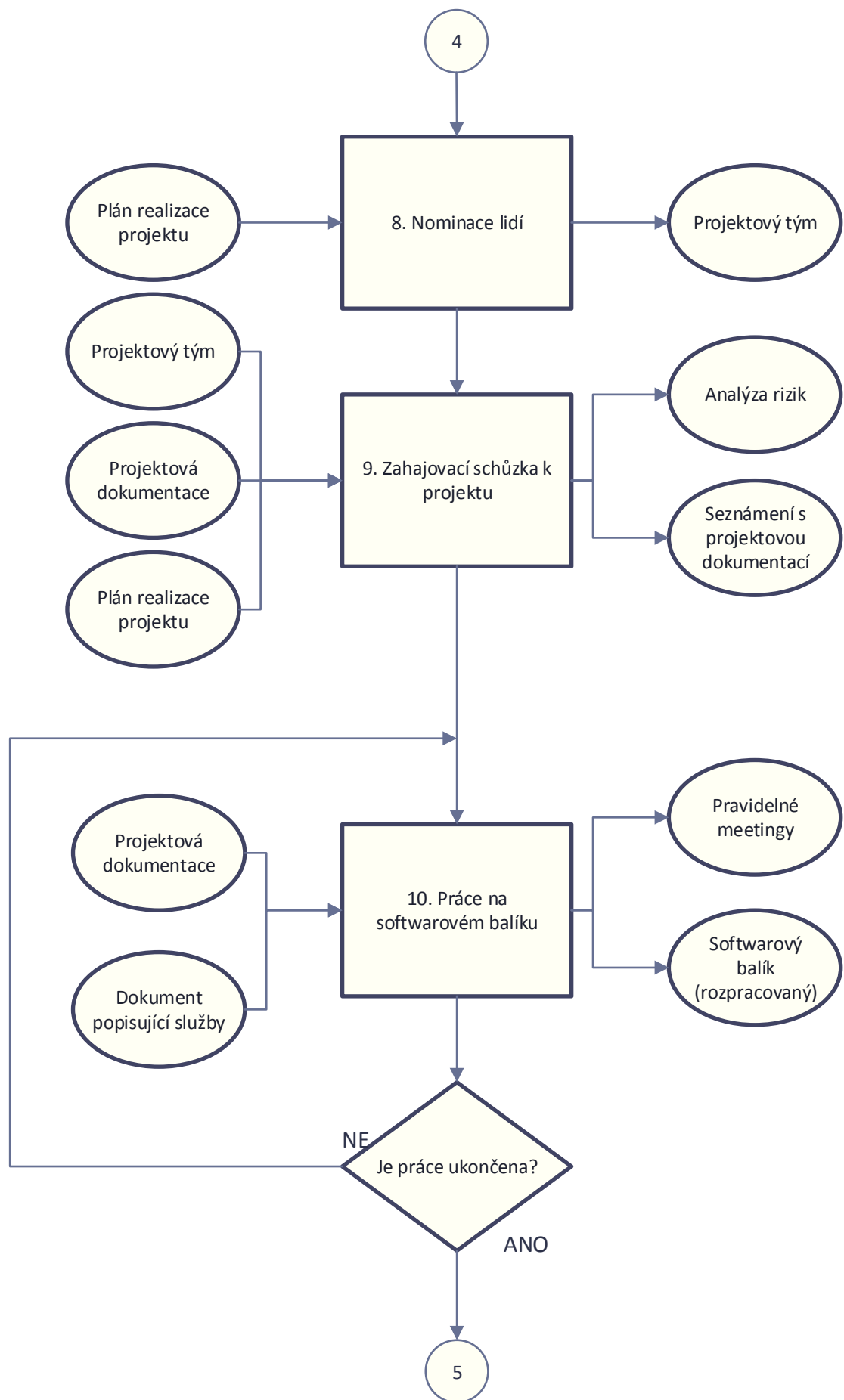
5.2 PROJEKT LYNC JAKO PROCES

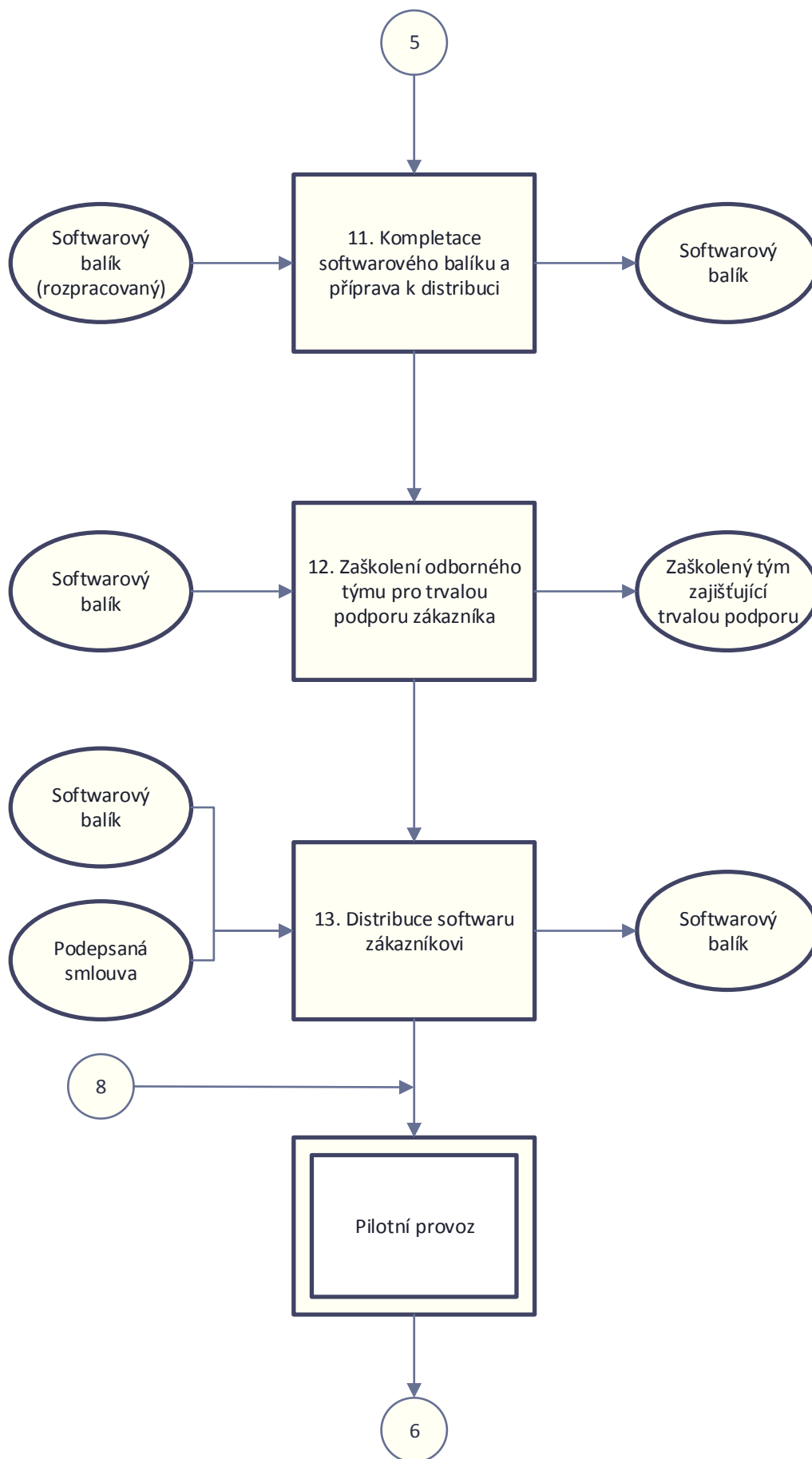
5.2.1 VÝVOJOVÝ DIAGRAM PROJEKTU LYNC

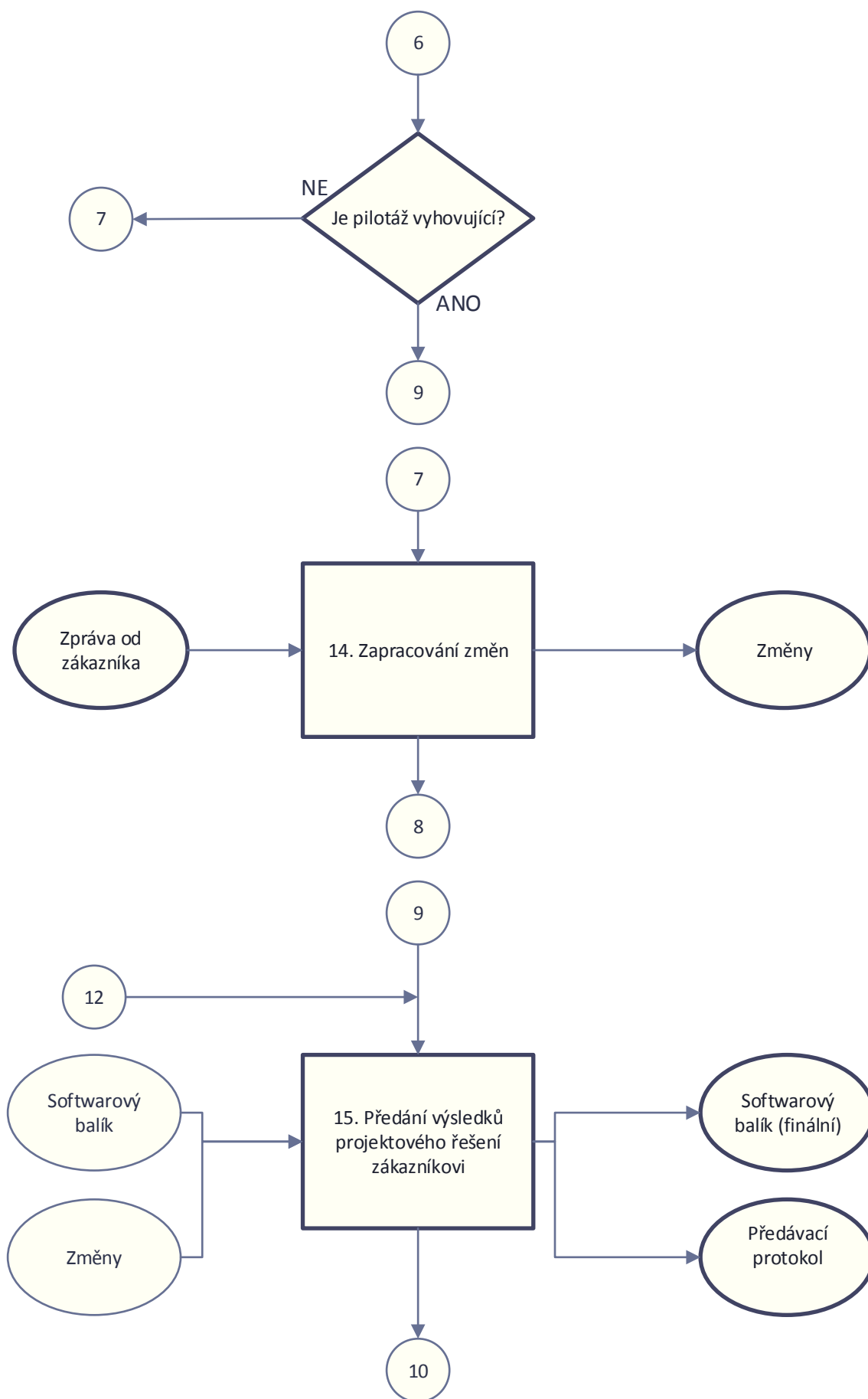


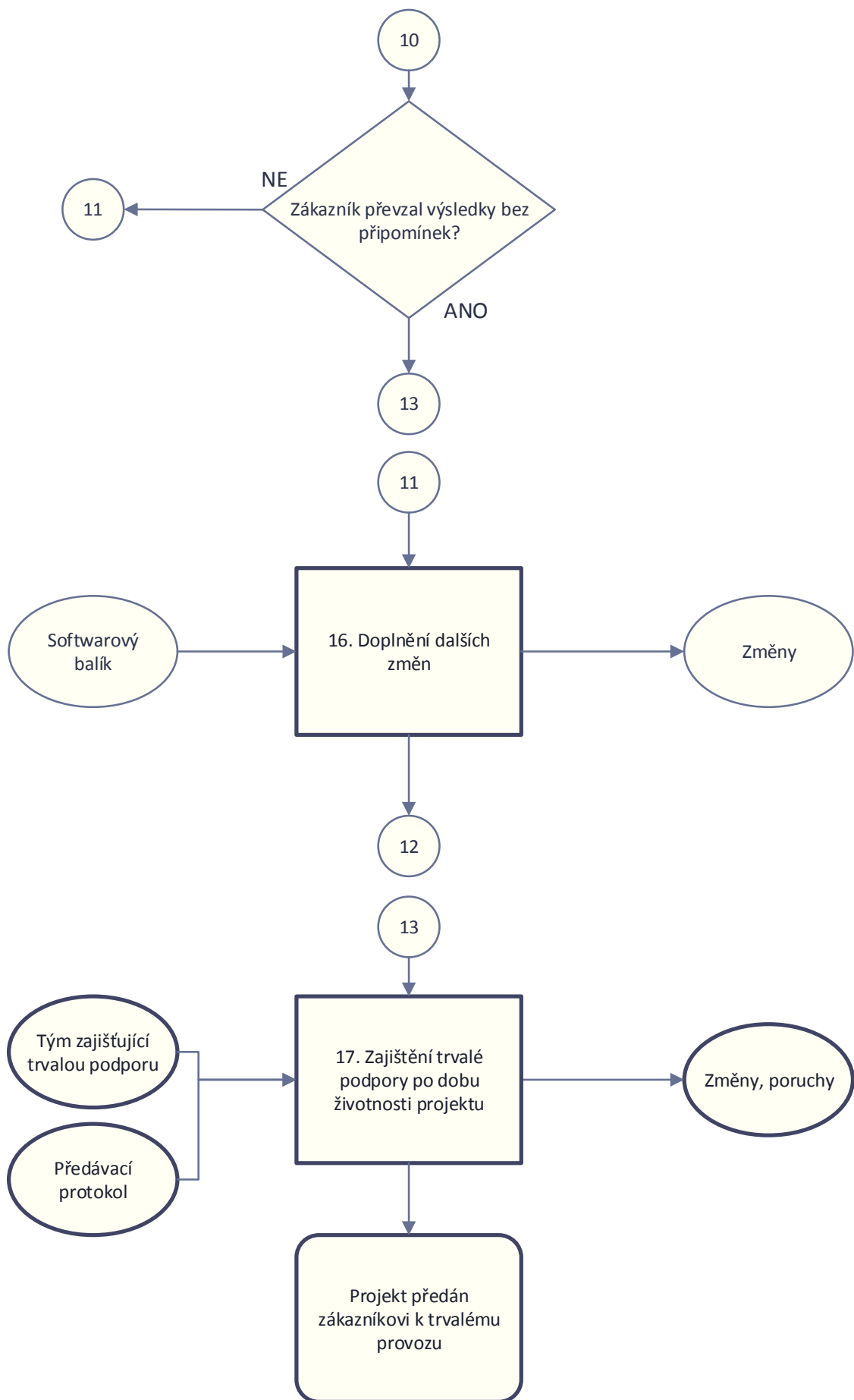












5.2.2 CHARAKTERISTIKA PROCESNÍCH KROKŮ

V této části jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých procesních kroků v pořadí podle vývojového diagramu. Každý procesní krok je charakterizován v jednotné struktuře.

Procesní krok 1: Příprava výběrového řízení pro požadovanou službu zákazníka
Cíl: Připravit projekt na výběrové řízení se všemi potřebnými náležitostmi
Garant: Zákazník
Vstupy: Požadavek služby ze strany zákazníka (spouštěcí impuls)
Postup
<p>Procesní krok je spuštěn požadavkem služby ze strany zákazníka a jeho rozhodnutím řešit tento požadavek výběrovým řízením mezi několika uchazeči. Tieto bude jedním z nich.</p> <p>Z pohledu projektu Lync nejčastější zákazníci jsou nadnárodní společnosti s filiálkami po celém světě, které komunikují napříč organizacemi na denní bázi. Zaměření je na finské a švédské organizace.</p> <p>Finsko je malou zemí (5 mil. obyvatel) a Tieto má bohaté kontakty, většina zákazníků, poptávající službu je z předešlé spolupráce na jiných projektech, a je založená na předešlé důvěře a spokojenosti.</p> <p>Společnost Tieto bývalo odnoží státního oddělení pro informační technologie, a proto má dobré kontakty ve finském veřejném sektoru.</p> <p>Pokud už se zákazníkem probíhá předchozí spolupráce a zákazník si přeje dodat navíc jinou službu ke stávající, tento krok je vynechán a rovnou se zpracovává nabídka.</p> <p>Podmínky výběrového řízení jsou striktní, co se týče bezpečnosti a uchovávání dat. Například data nesmí být uložena mimo Finsko, podpora musí být ve finštině, a mohou být prováděna ze země Evropské unie.</p>
Výstupy: Podmínky výběrového řízení

Procesní krok 2: Účast společnosti ve výzvě do výběrového řízení
Cíl: Vypracovat zadání pro nabídku
Garant: Obchodní manažer, pre – sales manažer (manažer předprodejních služeb)
Vstupy: Podmínky výběrového řízení, Poptávka zákazníka
Postup
<p>Tieto Finsko předloží podklady na výběrové řízení.</p> <p>V tomto kroku se mohou vyskytnout dva druhy nabídek. První je informační druh nabídky (request for information), kdy zákazník zjišťuje možnosti technického provedení a nezajímají ho ceny. Druhou formou nabídky je nabídka cenová (request for proposal), kdy zákazník dodá detailní informace a Tieto zpracuje cenovou nabídku s návrhem technického provedení a řešení.</p>
Výstupy: Zadání pro nabídku, podklady pro projektovou dokumentaci

Procesní krok 3: Vypracování nabídky a projektové dokumentace
Cíl: Vypracovat nabídku a podklady pro projektovou dokumentaci
Garant: Pre – sales manažer (manažer předprodejních služeb)
Vstupy: Zadání pro nabídku, podklady pro projektovou dokumentaci
Postup
<p>Zpracování architektonického návrhu služby a cenové kalkulace. Dále je provedena analýza realizace projektu, potřeb pracovníků a jejich časových úvazků.</p> <p>Nejvýznamnějším výsledkem tohoto kroku bude projektová dokumentace k předložené nabídce.</p>
Výstupy: Nabídka služby, projektová dokumentace, cenová kalkulace

Proces: Výběrové řízení u zákazníka
Postup
<p>Tento proces probíhá u zákazníka podle vyhlášených podmínek a pravidel.</p> <p>Pokud se jedná o nového zákazníka společnosti Tieto, společnost se účastní výběrového řízení, kde zákazník stanoví podmínky výběrového řízení a termíny pro dodání a vyhodnocení. Zákazník si pak vybere nejlepší nabídku ze všech nabídek podaných firem.</p> <p>Rovněž stávající zákazník může vypsát výběrové řízení. Aby Tieto v tomto výběrovém řízení obstálo, musí ceny přizpůsobit konkurenci, která se účastní stejného výběrového řízení, z čehož těží zákazník, který dostane nižší cenu, než kdyby výběrové řízení nevyhlásil.</p> <p>Výběr probíhá z pravidla na základě tří kritérií, a to důvěryhodnosti, ceny a splnění bezpečnostních požadavků.</p>

Procesní krok 4: Příprava smlouvy a smluvní dokumentace
Cíl: Připravit smlouvu a smluvní dokumentaci
Garant: obchodní manažer, pre – sales manažer (manažer předprodejních služeb)
Vstupy: Výsledek výběrového řízení, podklad pro uzavření smlouvy
Postup
<p>V případě, že nabídka obstála v konkurenci ve výběrovém řízení, následuje tento postupový krok, kdy se připraví smlouva a smluvní dokumentace.</p> <p>Garant vypracuje smlouvu o úrovni služby (Service level agreement), ve kterém je definována dostupnost služby, možnosti řešení, pokud nebudou splněny dodací podmínky, a sankce, které postihnou společnost.</p> <p>Zákazník definuje podmínky spolupráce a odsouhlasí postup implementace projektu a dokument obsahující popis služby. Dále bude se zákazníkem schválena podoba smlouvy a smluvní dokumentace a vyjednávají se detailní podmínky spolupráce.</p>

Výstupy: Návrh smlouvy, dokument popisující služby
--

Procesní krok 5: Analýza neúspěchu

Cíl: Zhodnotit účast při neúspěšném výběrovém řízení
--

Garant: pre-sales

Vstupy: Výsledek výběrového řízení

Postup

Analýza neúspěchu se provádí ve formě pracovního jednání, nazývaného ve společnosti “crying session“, kdy se sejdou všichni účastníci výběrového řízení v rámci společnosti a rozebírají důvod, proč společnost neuspěla. Jedná se o analýzu, kde jsou zapracována doporučení, co udělat příště jinak a lépe, aby nabídka obstála ve výběrovém řízení.
--

Výstupy: Specifikace příčin

Procesní krok 6: Uzavření smlouvy se zákazníkem

Cíl: Domluvit se na konečné podobě smlouvy a podmínkách spolupráce
--

Garant: Obchodní manažer

Vstupy: Návrh smlouvy, dokument popisující služby

Postup

Pokud obě strany, tj. zákazník a Tieto Finsko, souhlasí se všemi smluvními dokumenty, podepíše se smlouva. V rámci tohoto kroku bude jmenován projektový manažer.

Výstupy: Podepsaná smlouva

Procesní krok 7: Vypracování plánu realizace projektu
Cíl: Vypracovat plán realizace projektu
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Podepsaná smlouva, dokument popisující služby
Postup
<p>Předání projektu z Tieto Finsko do Tieto Česká republika.</p> <p>Projektový manažer vypracuje detailní plán realizace projektu. Dále kontaktuje oddělení lidských zdrojů a navrhne spolupracovníky, kteří se budou podílet na projektu, a s jakým úvazkem. Dále vypracuje časový plán projektu.</p>
Výstupy: Plán realizace projektu

Procesní krok 8: Nominace lidí
Cíl: Sestavit projektový tým
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Plán realizace projektu
Postup
<p>Projektový manažer sestaví projektový tým, který seznámí s povinnostmi a specifikací projektu.</p> <p>Na začátku projektu nemusí být nominovaný tým úplný, ale někteří pracovníci mohou být nominováni až v průběhu projektu.</p>
Výstupy: Projektový tým

Procesní krok 9: Zahajovací schůzka k projektu
Cíl: Seznámit projektový tým se způsobem zpracování projektu
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Projektový tým, projektová dokumentace, plán realizace projektu
Postup
<p>Projektový manažer zahájí realizační fázi projektu. Seznámí pracovníky nominovaného týmu detailně s projektem, s jeho časovým plánem a veškerou administrativou účastí na projektu (např. kam se budou ukládat data, jak časté budou schůzky projektového týmu), a následuje potvrzení zadaných informací v interním informačním systému.</p>
Výstupy: Analýza rizik, seznámení s projektovou dokumentací

Procesní krok 10: Práce na softwarovém balíku
Cíl: Vypracování softwarového balíku
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Projektová dokumentace, dokument popisující služby
Postup
<p>Projektový tým se schází minimálně jednou týdně a řeší postup realizace projektu. Zadáávají se úkoly, řeší se vzniklé problémy a provádí se analýza rizik (např.: nebude dostatek lidských zdrojů na dokončení projektu, nedostatek technického zázemí apod.)</p> <p>Probíhají dva typy schůzek. Prvním typem jsou schůzky jen v rámci projektového týmu, které jsou méně formální a čtenější. Těchto schůzek se neúčastní zástupce zákazníka, ale účastní se ho všichni pracovníci podílející se na projektu.</p>

Druhým typem schůzek jsou pravidelné oficiální schůzky se zákazníkem, kterých se účastní zástupci zákazníka, projektový manažer, zástupci jednotlivých týmů projektu a manažer lidských zdrojů. Projektový manažer zde prezentuje průběžný vývoj realizace projektu a naplňování časového plánu a konzultuje ho se zástupci zákazníka.
Výstupy: Pravidelné meetingy, softwarový balík (rozpracovaný)

Procesní krok 11: Kompletace softwarového balíku a příprava k distribuci
Cíl: Distribuce služby zákazníkovi
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Softwarový balík (rozpracovaný)
Postup
<p>Obsahem softwarového balíku je samotný program Lync, software spouštějící instalaci, implementace serverů, apod.</p> <p>Příprava systému na distribuci softwarového balíku probíhá tak, že pracovníci týmu připraví technické zázemí pro předání softwarového balíku a distribuci.</p> <p>Na základě domluvy se zákazníkem probíhá vlastní distribuce služby. Projektový tým připraví softwarový balík a zákazník si po „odkliknutí“ prostřednictvím serveru nainstaluje produkt všem klientským uživatelům zákazníka.</p> <p>Pokud má zákazník vlastní systém na distribuci softwarového balíku, dojde k předání této služby a v tomto případě si zákazník distribuci softwaru na klientské stanice řídí sám.</p>
Výstupy: Softwarový balík

Procesní krok 12: Zaškolení odborného týmu pro trvalou podporu zákazníka
Cíl: Seznámit pracovníky odborného týmu s technickým prostředím zákazníka pro technickou podporu
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Softwarový balík
Postup
<p>V tomto procesním kroku probíhá zaškolení týmu, který pak bude řídit trvalou podporu a komunikaci se zákazníkem. Tento tým začíná fungovat s pilotním provozem, kdy se doladují jednotlivé detaily. Během pilotní fáze mohou jednotliví pracovníci týmu obdržet elektronické požadavky (například server hlásí málo místa na disku) a musí průběžně řešit vzniklou situaci.</p> <p>Současně s tím probíhá zaškolení technického rázu, kdy se tým seznamuje s technickým prostředím, tj. zdali je standartní nebo se v něčem liší, případně zdali je procesního rázu, kdy tým se seznamuje s procesy, s komunikací se zákazníkem a s domluvenými požadavky.</p>
Výstupy: Zaškolený tým zajišťující trvalou podporu

Procesní krok 13: Distribuce softwaru zákazníkovi
Cíl: Předání softwarového balíku zákazníkovi a instalace jeho uživatelů
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Softwarový balík, podepsaná smlouva
Postup
<p>V tomto kroku projektový tým instaluje softwarový balík pro jednotlivé uživatele u zákazníka tím, že uživatelé se registrují prostřednictvím svých uživatelských jmen do interního informačního systému.</p>

Výstupy: Softwarový balík
Proces: Pilotní provoz
Postup
Tento proces probíhá u zákazníka. Cílem je získat zpětnou vazbu a podle „checklistu“ zjistit, zdali nebylo na nic zapomenuto. Pilotní uživatelé testují program a technické požadavky zákazníka.

Procesní krok 14: Zapracování změn
Cíl: Analýza odchylek a zapracování změn projektu
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Zpráva od zákazníka
Postup
Tento procesní krok probíhá v případě, že pilotní provoz není vyhovující a vzniká spousta chyb a nedostatků. Proto je třeba tyto nedostatky definovat, zapracovat změny a opakovat pilotní provoz do té doby, než bude provoz naprosto vyhovující, tzn. bez chyb.
Výstupy: Změny

Procesní krok 15: Předání výsledků projektového řešení zákazníkovi
Cíl: Přejít z pilotáže do plného provozu
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Softwarový balík, změny
Postup
V tomto procesním kroku dojde k předání výsledků zákazníkovi. V souvislosti s tím se projektový manažer domluví na termínu předání služby a přechodu do plného provozu. V dohodnutém termínu se služba zákazníkovi implementuje. Pokud zákazník nemá žádné připomínky, obě strany podepíše předávací protokol.
Výstupy: Softwarový balík (finální), předávací protokol

Procesní krok 16: Doplnění dalších změn
Cíl: Další analýza odchylek a následné zapracování změn
Garant: Projektový manažer
Vstupy: Softwarový balík
Postup
<p>Tento procesní krok se provádí v případě, že zákazník má ještě některé připomínky k projektu. Probíhá období garance, kdy zákazník může reklamovat odchylky technických požadavků.</p> <p>Zároveň je tento procesní krok posledním a následně přechází do fáze nepřetržité trvalé podpory. Pokud zákazník produkt přestane používat nebo chce změnit poskytovatele služby, vzniká projekt na migraci služby, kdy zákazník požaduje po společnosti zpracování a přípravu dat na export.</p>
Výstupy: Změny

Procesní krok 17: Zajištění trvalé podpory po dobu životnosti projektu
Cíl: Poskytování nepřetržité zákaznické podpory
Garant: Manažer pro trvalou podporu
Vstupy: Tým zajišťující trvalou podporu, předávací protokol
Postup
<p>Tento procesní krok má charakter trvalé podpory zákazníka. V rámci toho jsou organizovány pravidelné schůzky se zákazníkem poskytující zpětnou vazbu. Jedním z výsledků je závěrečná zpráva obsahující údaje o průběhu softwarové služby u zákazníka.</p> <p>Trvalá podpora má tři podoby (dále uvedené názvy jsou ponechány tak, jak je společnost používá):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incident management: fungující služba, kde se vyskytl problém. Problém jednoho uživatele, který zadá požadavek v systému na řešení. Tým trvalé podpory řeší, o jak závažný problém se jedná. Pokud se jedná o malý problém, problém se vyřeší a uzavře. • Problem management: jde o řešení složitějších problémů, zasahujících více uživatelů (například málo místa na disku). Takový problém bude odstraněn na bázi týmového řešení. • Change management: Stanoví se plán změny, kdy se odstaví služba na nějakou dobu, a všichni účastníci jsou mimo provoz.
Výstupy: Změny, poruchy

6 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Komunikace v rámci mezinárodních projektových týmů je stěžejní a probíhá na každodenní bázi. Program Lync má pro globální společnosti obrovský význam a umožňuje snížit řádově náklady na cestování a komunikaci až o několik milionů eur za rok. Důvodem offshoringu projektu Lync z Tieto Finsko do Tieto Česká republika je nižší cena práce českého pracovníka oproti pracovníkovi působícími ve Finsku.

„Offshorované“ filiálky Tieto Česká Republika a Tieto Indie si v jistých oblastech konkurují, z hlediska delegování projektů z mateřské společnosti ve Finsku. Přitom rozlišujeme dvě úrovně kompetencí pracovníků nominovaných do projektových týmů:

- náročnější kompetence, např. střední a vrcholový management, kdy cena práce českého pracovníka je stejná jako pracovníka v Indii, což je do jisté míry konkurující,
- méně náročné kompetence, kdy cena práce indického pracovníka je v současné mnohonásobně nižší než v České republice, ale v dlouhodobém vývoji ceny pracovníků v Indii postupně narůstají až exponenciálně.

Tieto Česká republika jako „offshorovaná“ filiálka má proti ostatním filiálkám v Asii tyto výhody:

- výhodná poloha, co se týče blízkosti hranic a mezinárodních letišť. V Ostravě sídlí technická univerzita, což přináší spoustu technických absolventů a zároveň potenciálních zaměstnanců, kteří hledají práci v regionu,
- Česká republika se nachází téměř ve stejném časovém pásmu jako Finsko, což je oproti časovému rozdílu 3 hodiny v Indii jednodušší pro komunikaci, protože v Indii je čas posunut o 4 hodiny a pro komunikaci je možno využít dopolední část pracovního dne. Indové jsou ale časově velmi přizpůsobiví a velmi vstřícní,
- ČR je součástí Evropské unie, což odstraňuje řadu obchodních a pracovních bariér (např. protekcionistická politika v Indii, kde odbory chrání pracovní sílu), zákazník nechce mít data mimo Evropskou Unii a navíc vízová povinnost komplikuje cestování ostatním pracovníkům společnosti z jiných zemí,
- jazykové bariéry, Češi mají srozumitelnější angličtinu než Asiaté,
- sociálně kulturní bariéry v Asii, jako ponižující postavení ženy ve společnosti nebo servilnost vůči nadřízenému,
- celní bariéry v podobě předpisů a nařízení v Indii.

Společnost Tieto z výše uvedených důvodů intenzivněji využívá v rámci rozsáhlých mezinárodních projektů svou filiálku Tieto Česká republika oproti filiálkám v jiných zemích. V jejím rámci byly analyzovány nabízené produkty a služby společnosti a její potenciální zákazníci a byl vybrán projekt Lync ve formě případové studie jako nejlepší pro rozsah této diplomové práce. Ostatní uvažované projekty nemohly být použity, protože jsou zpracovávány v utajení, nebo ještě nebyly dokončeny.

V diplomové práci byl navržen postup a způsob zpracování tohoto rozsáhlého mezinárodního projektu v oblasti informačních technologií, ve formě vývojového diagramu jako nástroje pro optimální dokumentaci jednotlivých procesních kroků určených ke standardizaci procesu.

Tato diplomová práce naplnila stanovený cíl i jednotlivé dílčí cíle. Z této diplomové práce lze společnosti Tieto předložit dále uvedená doporučení:

- a) využít výsledků zpracované případové studie při přípravě dalších rozsáhlých mezinárodních projektů jako standardizovaný postup od výzvy zúčastnit se výběrového řízení až po předložení nabídky vypracování projektu a jeho implementaci u zákazníka,
- b) při nominacích projektových týmů diferencovat požadované kompetence a v případě potřeby standardních méně náročných kompetencí využívat služeb nejen filiálek v Evropě (zejména v České republice), ale filiálek i v Asii, zejména pro nejbližší období dokud zde existuje levnější pracovní síla,
- c) ukazuje se, že u rozsáhlých mezinárodních projektů je zejména v procesu nabídkového řízení účelné zapojit intenzivněji vlastní pracovníky kvalifikované nejen v oblasti informačních technologií, ale v dalších oborech, zejména ekonomických. Nabízí se také možnost organizování pracovních stáží pro studenty ekonomických oborů k obohacení poznatků firmy a vypracování diplomových prací pro témata, která pomohou společnosti při řešení problému.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY

DOLEŽAL, J., P. MÁČHAL, B. LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-86929-70-5.

HOFSTEDE, Geert a Jan G. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KOMZÁK, Tomáš. *Řízení IT projektů pro úplné začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2013. 213 s. ISBN 978-80-251-3791-8.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

YIN, K. Robert. *Case study research : design and methods*. 3. vyd. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003. 181 s. ISBN 0-7619-2553-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

DAVIS, G. B., P. EIN-DOR, W. R. KING and R. TORKZADEH. *IT offshoring: History, Prospects and Challenges* [online]. 2006, s. 27 [cit. 2014-07-07]. Dostupné z <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1282&context=jais>

- Webové stránky o projektovém managementu:

<http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>

<http://www.projectsmart.co.uk/project-management-scope-triangle.php>

- Webové stránky společnosti Tieto:

<http://www.tieto.cz/tieto-o-nas>

POWERPOINTOVÁ PREZENTACE

HUČKA, M: *Powerpointová prezentace předmětu Organizace podniku*, téma 10, 2013.

Charakteristika případové studie: *Manažerstvo živ. prostředí*. 2006.

Společnost Tieto: *Prezentace Tieto company*, 2014.

Společnost Tieto: *Tieto leadership team*, 2013.

SEZNAM ZKRATEK

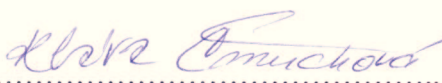
ad hoc	k tomuto, za určitým účelem
aj.	a jiné
apod.	a podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
IT	informační technologie
např.	například
obr.	obrázek
resp.	respektive
tab.	tabulka
tzv.	takzvaně

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.7.2014



jméno a příjmení studenta